

Dobischat, Rolf; Düsseldorf, Karl; Fischell, Marcel  
**Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)**

*Duisburg : Universität Duisburg-Essen 2008, 91 S.*



Quellenangabe/ Reference:

Dobischat, Rolf; Düsseldorf, Karl; Fischell, Marcel: Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Duisburg : Universität Duisburg-Essen 2008, 91 S. - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-16496 - DOI: 10.25656/01:1649

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-16496>

<https://doi.org/10.25656/01:1649>

#### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

#### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



# LEITFADEN FÜR DIE QUALIFIZIERUNGSBERATUNG VON KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN (KMU)

Rolf Dobischat/Karl Düsseldorff/Marcel Fischell

UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN

Fachbereich Bildungswissenschaften  
IBW - Fachgebiet Wirtschaftspädagogik

**Universität Duisburg-Essen**

**Fachbereich Bildungswissenschaften**

**IBW - Fachgebiet Wirtschaftspädagogik**

Rolf Dobischat/Karl Düsseldorff/Marcel Fischell

**LEITFADEN  
FÜR DIE QUALIFIZIERUNGSBERATUNG  
VON KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN  
(KMU)**

## Leitfaden für die Qualifizierungsberatung

### INHALT:

Einleitung.....	4
-----------------	---

<b>MODUL A: Unternehmensstrukturanalyse .....</b>	<b>7</b>
---	----------

#### Arbeitsblätter A 1 bis A 5

A 1: Basisdaten des Unternehmens.....	10
A 2: Potenziale und Schwachstellen .....	12
A 3: Aktuelle und geplante Veränderungen des Unternehmens .....	14
A 4: Strategische Entwicklung .....	17
A 5: Unternehmenskooperation in der Weiterbildung.....	18

<b>MODUL B: Personal- und Organisationsentwicklung und Weiterbildungsaktivitäten..</b>	<b>19</b>
--	-----------

#### Arbeitsblätter B 1 bis B 9

B 1: Organisation, Budget und Verantwortung für die Weiterbildung .....	21
B 2: Weiterbildungsbeauftragter .....	22
B 3: Weiterbildungsaktive und -passive Beschäftigtengruppen .....	23
B 4: Bisherige Themen und Schwerpunkte in der Weiterbildung .....	24
B 5: Formen und Organisation von Qualifizierungsmaßnahmen .....	25
B 6: Hemmnisse und negative Erfahrungen in der Weiterbildung .....	26
B 7: Erfolgsmessung von Weiterbildung .....	27
B 8: Dokumentation von Weiterbildung .....	28
B 9: Motivation für Weiterbildung – betriebliche Lernkultur entwickeln.....	29
B 10: „Ältere Arbeitnehmer und Weiterbildung“ .....	30
B 11: Weiterbildung vor dem Hintergrund von Migration und Interkulturalität.....	32

<b>MODUL C: Identifikation des Weiterbildungsbedarfes.....</b>	<b>33</b>
--	-----------

#### Arbeitsblätter C 1 bis C 7

C 1: Stellenbeschreibung .....	36
C 2: Vereinfachte Tätigkeitsdokumentation.....	38
C 3: Kompetenz- Bilanz von spezifischen Arbeitsgruppen .....	39
C 4: Kompetenz- Bilanz von einzelner Mitarbeiter/-innen .....	40
C 5: Bedarfserhebung durch schriftliche Mitarbeiter/-innen-Befragung.....	41
C 6: Bedarfserhebung im Mitarbeiter/-innen-Gespräch .....	43
C 7: Workshop für die Bedarfsermittlung .....	45

**MODUL D: Weiterbildungsplanung ..... 46**

Arbeitsblätter D 1 bis D 9

D 1: Kompetenzanforderungen in Weiterbildungsinhalte übersetzen .....	48
D 2: Weiterbildungsziele identifizieren .....	49
D 3: Anspruchsgruppen und Schnittstellen .....	50
D 4: Budgetplanung .....	51
D 5: Zeitplanung .....	52
D 6: Anbietersauswahl .....	53
D 7: Kooperation für eine Bedarfsgemeinschaft .....	54
D 8: Wahl der optimalen Qualifizierungsform .....	55
D 9: Zertifizierung – Modularisierung – Systematisierung.....	57

**MODUL E: Angebotsrecherche und Auftragsvergabe ..... 58**

Arbeitsblätter E 1 bis E 4

E 1: Internet und Datenbankrecherchen .....	60
E 2: Lokale Anbieter/Regionale Anbieter in Datenbanken.....	61
E 3: Eignung des Angebots und der Anbieter .....	62
E 4: Vertrag/Absprache zwischen Anbieter und Kunde .....	64

**MODUL F: Vorbereitung, Dokumentation, Ergebnissicherung und Transfer der Weiterbildungsergebnisse in den betrieblichen Alltag ..... 65**

Arbeitsblätter F 1 bis F 7

F 1: Erwartungen an die Teilnahme und Ziele für den Transfer .....	67
F 2: „Commitment“ für die Maßnahme/Zielvereinbarung.....	68
F 3: Rückmeldung über die Qualifizierung .....	69
F 4: Betrieblicher Weiterbildungspass/Teilnahmedokumentation.....	70
F 5: Transferplanung/Implementation in den betrieblichen Alltag.....	72
F 6: Transferkontrolle/Ergebniskontrolle.....	74
F 7: Anschlussperspektiven/Multiplikatorenfunktion.....	75

**Anhang: Schnellcheck-Listen ..... 76**

Schnellcheck-Liste Bildungsberater/-innen und Betriebsinhaber .....	76
Schnellcheck-Liste Mitarbeiter/-innen und Angestellte.....	81
Handlungsempfehlung/Anleitung für eine Auswertung der Schnellcheck-Listen .....	85

## Einleitung

Der vorgelegte Leitfaden der Lernenden Region Trier (LRT), der in enger Kooperation zwischen LRT und dem Fachgebiet Wirtschaftspädagogik der Universität Duisburg-Essen entstanden ist, ist das Ergebnis einer vielschichtigen Kooperation im Jahresverlauf 2007 und dessen Erweiterung und Ergänzung während des Entwicklungsvorhabens der LRT im Auftrag und unter der Mitwirkung des DLR bis 30. September 2008. Das Produkt entstand, indem zunächst die Beratungsarbeit von Qualifizierungsberater/-innen für Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU) in der LRT erprobt, die Erprobung dokumentiert und ausgewertet sowie die Erfahrungen diskursiv zwischen Berater/-innen, der wissenschaftlichen Begleitung, Unternehmen und Verantwortlichen der LRT erörtert wurden. (Phase 1: Erster Leitfaden, Januar 2007): Es war also nach dieser Erprobungsphase möglich, ein Abbild davon zu schaffen, welche Hilfen Berater/-innen für ihre Arbeit benötigen. Diese auf die Auswertung der Beratungserfahrungen aufbauenden Erkenntnisse wurden selbstverständlich von den Verfassern des Leitfadens durch disziplinäre Einsichten ergänzt und zu einem Leitfaden mit Werkzeugcharakter zusammengefügt. In dem angesprochenen Entwicklungsvorhaben wurde die Erstfassung des Leitfadens dahingehend überarbeitet, aktualisiert und ergänzt, dass weitere themenbezogene Produkte und Erfahrungen ausgewählter Lernender Regionen dem Ursprungsprodukt hinzugefügt wurden, sodass hiermit ein Endprodukt nicht nur der LRT/Universität Duisburg-Essen, sondern ein kumuliertes Produkt der LRT, der Universität Duisburg-Essen, des DLR und der folgenden Lernenden Regionen vorgelegt wird:

- Bildungsgenossenschaft Südniedersachsen (BIGS)
- Harburger Lernwelten (Hamburg-Harburg)
- proarbeit (LK Osterholz)
- ver.di-Forum Nord e.V./ Lernendes Neumünster
- Netzwerk Westmünsterland (LK Borken)
- LENZ (LK Gifhorn).

Auch flossen in die Überarbeitung Ergebnisse ein, die sich auf das Themennetzwerk KMU (Programm LR), die Arbeit der Regionalen Qualifizierungszentren (RQZ), die Produkte des Projektes IMODE (Beratungsinstrumente zur betrieblichen Weiterbildung in ausgewählten Branchen und Klein- und Mittelbetrieben), Arbeitsergebnisse aus der filip-toolbox und den Informationen aus dem Heidelberger Handbuch für Unternehmen bezogen haben. Weitere Bezugsquellen befinden sich in den Literaturempfehlungen, die den einzelnen Modulen vorangestellt sind.

Der Leitfaden enthält Vorschläge zur strukturierten Bearbeitung grundsätzlicher Beratungsanforderungen. Dieser besteht insgesamt aus sechs Modulen (Module A bis F), die sich auf Stationen des Beratungsprozess beziehen. Im Anhang sind zwei Schnellcheck-Listen hinzugefügt, die als Türöffner eine Unterstützung für die Beratungsakquise fungieren. Diese Schnellcheck-Listen sind dem eigentlichen Beratungsprozess vorgeschaltet, ersetzen allerdings nicht den Beratungsprozess als solchen.

Im Leitfaden werden einzelne Arbeitsblätter als Werkzeuge (Tools) für die Nutzung angeboten, mit denen ein umfassender Beratungsprozess für KMU ermöglicht und durch konkrete Arbeitsvorgaben praxisnah unterstützt wird. Wichtig für die Berater/-innen ist zu

wissen, dass nicht sämtliche Werkzeuge des Werkzeugkastens immer benötigt werden, sondern dass der Berater/-in situations- und klientenbezogen die passenden Werkzeuge auswählt und nutzt. Die Module und die einzelnen Werkzeuge wurden in Bezug auf ihre Umsetzungstauglichkeit in mehreren Workshops mit den in der LRT eingebundenen Akteuren erprobt und abschließend kritisch bewertet. Das Produkt ist somit ein prozessual entwickelter und zusätzlich mit Theoriebezügen unterlegter Leitfaden, in dessen Mittelpunkt Praxistauglichkeit steht.

In diesem Sinne verstehen wir zwei zentrale Begriffe, die in den einzelnen Tools immer wieder verwendet werden:

- Qualifikation: Unter diesem Begriff verstehen eine formale Berechtigung und eine entsprechend tatsächliche Befähigung für die Ausübung beruflich-fachlicher Tätigkeiten.
- Kompetenz: Hierbei handelt es sich um die Fähigkeit einer Person, unterschiedlichen (Handlungs-)Anforderungen in bestimmten Situationen und Anforderungsbereich zu entsprechen und lösungsorientiert Handlungsprobleme zu bewältigen.

Wenn berufliche Weiterbildung dazu dient, Qualifikationen und/oder Kompetenzen zu erwerben, und wenn wir unter dem Konzept des LLL (Lebenslanges Lernens) eine fast unüberschaubare Zahl an Möglichkeiten dieses Erwerbs feststellen, dann sind die wichtigsten Wege mit den Begriffen: Formales Lernen (Curricular definiertes Lernen im Rahmen staatlich anerkannter Bildungsgänge), Non-formal Lernen (institutionalisiertes Lernen in strukturierten und geordneten Lehr-Lernzusammenhängen, die zwar zertifiziert sind, aber nicht in staatliche Bildungsgänge integriert sind) und informelles Lernen. Letzteres umfasst Lernen in Lebenszusammenhängen, im Prozess der Arbeit, durch Erfahrung etc. und ist nicht zwingend intentional, sondern oft „en passant“ (beiläufig).

Selbstverständlich kann und sollte der Leitfaden unter Umständen spezifisch erweitert werden. Aber seine Grundstruktur ermöglicht es, Berater/-innen einmal grundsätzlich qualitativ ansprechend Unternehmen in Ihrer Suche nach Wettbewerbssicherung und Wettbewerbssteigerung durch betrieblich-berufliche Weiterbildung zu unterstützen und somit ihre Marktsituation mit Blick auf die Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen zu stabilisieren. Und: Wir hoffen auch, dass von dem von uns vorgeschlagenen Leitfaden ein Motivationsimpuls sowohl für Berater/-innen als auch für Unternehmen, Qualifizierung zu betreiben, ausgeht.

In der Literatur zur Qualifizierungsberatung wird durch die vielfältigen Ansprüche an Berater/-innen häufig das „unrealistische Bild eines Universalgenies“ aufgebaut, das als solches oft in der Realität nicht vorfindbar ist. Dennoch sollten gewisse Schlüsselqualifikationen für die Beratung von KMU vorhanden sein. So sollte ein Weiterbildungsberater/-innen grundsätzlich über weiterbildungsspezifische, beratungsspezifische sowie mittelstandsspezifische Kompetenzen verfügen:

- Weiterbildungsspezifische Kompetenzen umfassen dabei Planungs- und Organisationsaspekte, die auf betriebswirtschaftliche Konzepte aufbauen, gesellschafts-, wirtschaf- und bildungspolitische Fachkenntnisse sowie umfassende Marktkenntnisse
- Zu beratungsspezifischen Kompetenzen gehört die bereits erwähnte Fülle an

konzeptionellen und methodischen Kenntnissen, besonders aber die Fähigkeit, die Qualifikationsprobleme in ein ganzheitliches Unternehmens- und Strukturbild einzugliedern und dementsprechend umfassende und kooperative Beratungsleistungen anzubieten

- Mittelstandsspezifische Kompetenzen beziehen sich schließlich auf die Situation von KMU, in denen oft die Zusammenarbeit mit dem/der Unternehmer/-in als zentrale Person im Unternehmen einen besonderen Stellenwert einnimmt. Der Beratungsstil muss daher nicht nur auf das Vorwissen des/der Unternehmer/-ins abgestimmt werden, vielmehr muss dessen eventuell abweichende Denk- und Arbeitsweise akzeptiert und auch genutzt sowie seine Ziele berücksichtigt werden

Nach unserer Auffassung befindet sich der/die Berater/-in in der Rolle des Informationslieferanten, er fungiert aber auch als Problemlöser und als Katalysator, der zur Verbesserung der eigenständigen Problemlösungsfähigkeit beiträgt. (vgl. Weingärtner, M.: Betriebliche Weiterbildung und Weiterbildungsberatung in mittelständischen Unternehmen. Bergisch Gladbach 1995).

In dieser Rolle müssen Berater/-innen zwingend das Folgende leisten, und darauf beziehen sich die einzelnen Module sowie die Arbeitsblätter als Dokumentations- und Analysehilfen:

Zu Beginn muss im Unternehmen eine **Unternehmensstrukturanalyse** (Modul A) durchgeführt werden, d.h. betriebliche Basisdaten, Potenziale und Schwachstellen, anstehende Veränderungen und gegebenenfalls. strategische Entwicklungen müssen festgestellt und analysiert werden. Dies geschieht, um erste Fundamente, auf die die Beratungsarbeit sich im Weiteren zu beziehen hat, aufzubauen.

Im Folgenden (Modul B: **Personal- und Organisationsentwicklung und Weiterbildungsaktivitäten**) werden spezifische betriebliche Leistungen der PE/OE sowie besondere Weiterbildungsaktivitäten und –erfahrungen erhoben. Aus dieser Statuserhebung können bereits einige Anschlusshandlungen geschlossen und entwickelt werden, beispielsweise ein entsprechendes Dokumentationssystem angeregt, einzelne Dokumentationsleistungen vertieft, motivationale Impulse für Weiterbildung angestoßen o.ä. geleistet werden. D.h., dass sich aus einem Status bereits gegebenenfalls. notwendige betriebliche Entwicklungsschritte ableiten lassen.

Das Modul C, die **Identifikation des Weiterbildungsbedarfs**, ist Kernstück des Leitfadens, aber eben in der Regel nicht als isoliert zu bearbeitendes Aufgabenfeld zu betrachten. Hier wird dazu angeregt, über die präzise Stellen- und Tätigkeitsbeschreibung, über Kompetenz-Bilanzen von Arbeitsgruppen oder von einzelnen Mitarbeiter/-innen sowie anlassbezogene neue Kompetenzbedarfe Potenziale erkennbar werden zu lassen, die über einschlägige Qualifizierungen entwickelt werden können.

Darauf aufbauend wird im Modul D **Weiterbildungsplanung** gezeigt, wie die festgestellten Kompetenzanforderungen in Weiterbildungsinhalte übersetzt werden können, wie Feinziele für Qualifizierungen justiert und Anspruchsgruppen und Schnittstellen analysiert werden sollten. Hier geht es dann auch um die konkrete Zeit- und Budgetplanung,



eine versierte Anbieterauswahl und ähnlich.

Das Modul E leistet Hilfen für die **Angebotsrecherche und Auftragsvergabe** für Qualifizierungsmaßnahmen. Es bietet Vorlagen über entsprechende Internet- und Datenbankrecherchen, über regionale Anbieterrecherchen, Hinweise für die Überprüfung der Eignung der Anbieter (Kriterien) sowie Empfehlungen zur Vertrags- und Absprachegestaltung.

Wichtig für den nachhaltigen Erfolg eingeleiteter Qualifizierungsprozesse sind **Vorbereitung, Dokumentation, Ergebnissicherung und Transfer der Weiterbildungsergebnisse in den betrieblichen Alltag**. Dies wird im Modul F angeregt. Hier werden diverse Vorschläge für die Zielabfrage, für Maßnahmevereinbarungen, Rückmeldevorschläge und Transfer- und Implementationshilfen angeboten. Zentrales Element des Moduls sind auch seine Schlussteile, nämlich die Arbeitsblätter, in denen die Transferkontrolle (Umsetzungskontrollen) sowie Anschlussperspektiven abbildbar werden.

Abschließend enthält das Modul F zwei **Schnellcheck-Listen** über deren Reichweite und Grenzen sowie über deren Nutzung entsprechende Hinweise am Ende des Leitfadens gegeben werden.

Die Verfasser des Leitfadens standen mindestens vor einem nicht unerheblichen Problem: Einerseits sollte der Leitfaden handhabbar, nicht zu umfangreich sein. Andererseits musste er alle Meilensteine für einen guten Beratungsprozess enthalten. Wir haben daher einen Kompromiss gewählt, der hoffentlich den Nutzern entgegenkommt, indem wir allen Modulen Literaturhinweise vorangestellt haben, die sowohl tiefere theoretische Auseinandersetzungen als auch weitere praxisnahe Anregungen ermöglichen.

Karl Düsseldorf – Rolf Dobischat – Marcel Fischell im September 2008

**MODUL A:  
Unternehmensstrukturanalyse**

## Modulbeschreibung

**Das Modul A:**

Unterstützt Sie darin, betriebliche Basisdaten, die für ein Bild der Unternehmenssituation und die Unternehmensentwicklung notwendig sind, zu erheben. Es geht darum, einerseits allgemeine Daten über die Struktur des Unternehmens, seine spezielle Personalsituation und unternehmensrelevante Geschäftsfelder zu identifizieren und andererseits aktuelle Entwicklungen und strategische Optionen sowie Schwachstellen und Potenziale, die die Entwicklungsperspektiven des Unternehmens bestimmen, zu markieren. Das Modul A ist insgesamt Ausgangspunkt einer umfassenden Diagnose, auf die die weitere Beratung aufbaut. Sämtliche Bestandteile des Moduls sollten sehr intensiv abgearbeitet werden.

**LITERATUR:**

Behrends, Thomas / Meyer, Ulrich / Korjamo, Eeva: Strategisches Management in KMU - Befunde, Anforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten. In: Schöning, Stephan (Hrsg.): Kleine und mittlere Unternehmen in Umbruchsituationen. Frankfurt am Main 2005.

Behringer, Stephan: Unternehmensbewertung der Mittel und Kleinbetriebe. 3., neu bearb. und erw. Auflage Berlin 2004.

Flexibel Praktisch Zielgenau. Handbuch für kleine und mittlere Unternehmen zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs. Projektgruppe LEARN –Lernen und Arbeiten Rhein-Neckar“ Arbeitsgruppe 5. BekUM 2004

Netzwerk elektronischer Geschäftsverkehr (Hrsg.): Leitfaden Unternehmensanalyse zur Vorbereitung der Einführung von Managementprozessen mit IT-Unterstützung in kleinen Unternehmen.

Peters, Malte L. / Zelewski, Stefan: Probleme bei der Anwendung betriebswirtschaftlicher Analysetechniken in KMU und Lösungsvorschläge. In: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.): Planung in kleinen und mittleren Unternehmen. Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2007 in der Edition "Kleine und Mittlere Unternehmen". Lohmar 2007.

Vollmuth, Himar J.: Bilanzen richtig lesen, besser verstehen, optimal gestalten. Bilanzanalyse und Bilanzkritik für die Praxis. 8., überarb. Auflage Freiburg 2007. Strategische Unternehmensanalysen. S. 350-358 (Kapitel: Strategische Unternehmensanalysen)

Scharpe, J. Strategisches Management im Mittelstand, Probleme der Implementierung und Ansätze zur Lösung. Bergisch Gladbach 1992.

Kailer, Norbert / Mugler, Josef (Hrsg.): Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen. Konzepte, Praxiserfahrungen, Entwicklungsperspektiven. Wien 1998.

**Methodische Hinweise:**

In der Betriebswirtschaft finden unterschiedliche Konzepte zur Unternehmensstrukturanalyse seit langer Zeit Anwendung. Sie dienen als Grundlage für alle weiteren Planungs- und Organisationsentscheidungen. Die folgenden Arbeitsblätter stellen eine stark verkürzte und vereinfachte Variante dieser Konzepte dar und können daher nicht die gesamte Breite der für die Unternehmen relevanten Prozesse, Produkte und Strukturen erfassen. Beschränken Sie sich daher auf die zentralen Merkmale, zeigen Sie sich aber flexibel, wenn gewisse Arbeitsblätter besser als andere auf das zu beratende Unternehmen passen. Es ist Ihnen freigestellt, die Arbeitsblätter nach Bedarf zu modifizieren und auszubauen.

In KMU mangelt es häufig an expliziten Strategien zur Unternehmensplanung. Die Reflexion über die eigenen Geschäftsprozesse, Probleme und Entwicklungsbedarfe kann darüber hinaus für den/die Unternehmer/-in anstrengend und auch teilweise unangenehm sein. Nehmen Sie sich für dieses Modul daher viel Zeit und versuchen Sie, in besonderer Weise auf den/die Unternehmer/-in einzugehen, seine Vorbehalte oder Befangenheit zu berücksichtigen und aufzufangen.

In der Regel werden Entscheidungen zu Organisation und Strategie vor allem vom dem /der Unternehmer/-in getroffen, weswegen er besonders in diesem ersten Modul der Unternehmensstrukturanalyse eine zentrale Rolle spielt. Nutzen Sie die Arbeitsblätter daher in enger Zusammenarbeit mit dem/den Unternehmer/-in und eventuell anderen Verantwortlichen der Unternehmensleitung. Andere Personengruppen werden dann erst in späteren Modulen einbezogen. Gehen Sie diskursiv/dialogisch vor und gewähren Sie dem Gesprächspartner Raum für eigene Ausführungen und Anmerkungen (auch wenn diese nicht in direkter Verbindung mit den Arbeitsblättern stehen).

Wichtig ist außerdem, die Bemühungen des/der Unternehmer/-in zur Weiterentwicklung seines Unternehmens zu schätzen und dies stets zu verdeutlichen. Denn einer Beratung geht voraus, dass der/die Unternehmer/-in sich eingesteht, an die Grenzen der eigenen Möglichkeiten gekommen zu sein. Der Anfang eines Beratungsprozesses ist entscheidend für den Erfolg der gesamten Beratung und sollte daher mit möglichst viel Empathie und Sensibilität eröffnet werden.

**Unbedingt Beachten**

Die Unternehmensleitung in mittelständischen Unternehmen orientiert sich meistens grundsätzlich mehr an operativen Ergebnissen als an strategischen Plänen. Dieser schon zuvor angesprochene Mangel an strategischer Planung wird jedoch häufig nicht als Nachteil, sondern im Gegenteil als Flexibilitätsvorteil gesehen. Hier muss auf die „kritische Schwelle der Unübersichtlichkeit“ geachtet werden (vgl. Weingärtner 1995).

„Planung soll Intuition und improvisierendes Durchwursteln nicht ersetzen, sondern unterstützen. Planung muss dieses Durchwursteln systematischer, zielgerichteter, methodischer machen. Aber es wäre gefährlich, einen Menschen mit einer Methode zu konfrontieren, die ihn abbringt von seiner natürlichen Art und Weise zu handeln, zu denken, Probleme zu lösen und sein Leben zu meistern. Planung muss also auf die Menschen

und auf die Persönlichkeitstypen mit ihren unterschiedlichen Denkgewohnheiten abgestimmt werden“ (vgl. Kirsch 1983 über die Schwierigkeiten, Ansätze einer strategischen Planung in mittelständischen Unternehmen einzuführen, zitiert nach Weingärtner 1995).

Die Person des/der Unternehmer/-in genießt in mittelständischen Unternehmen eine besondere Stellung. „In mittelständischen Unternehmen gilt das sog. personale Wirtschaftsprinzip, wonach die Unternehmensstruktur und der Betriebsablauf maßgeblich von Menschen und ihren individuellen zwischenmenschlichen Beziehungen beherrscht werden.“ (Weingärtner 1995) Mit der Verpflichtung und Mitwirkung des/der Unternehmer/-in stehen und fallen jegliche Versuche einer Organisations- und Personalentwicklung, weswegen diese Schlüsselperson unbedingt für die angestrebten Aktivitäten gewonnen und begeistert werden sollte. Erst so kann die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter/-innen gefördert und Begeisterung weiter getragen werden.

**Arbeitsblatt A 1:**

Basisdaten des Unternehmens: Personal - Struktur - Geschäftsfelder

**Bezeichnung des Unternehmens:**

.....

**Personalstruktur:**

Anzahl der Beschäftigten im Unternehmen insgesamt: .....

Anzahl am untersuchten Standort: .....

Anzahl an weiteren Standorten: .....

Frauen: Nominal.....in % ..... Männer: Nominal.....in % .....

Migrantinnen: Nominal.....in % ..... Migranten: Nominal.....in % .....

**Alterstruktur:**

Bis 25 Jahre: Nominal.....in % .....

Zwischen 26 und 35 Jahre: Nominal.....in % .....

Zwischen 36 und 49 Jahre: Nominal.....in % .....

Ab 50 Jahre: Nominal.....in % .....

Vollzeitkräfte: .....

Teilzeitkräfte: .....

Davon Fachkräfte: .....

Auszubildende: .....

Zeitarbeitskräfte: .....

Sonstige: .....

**Interne Organisationsstruktur und Hierarchieebenen:**

Wie viele Hierarchieebenen gibt es im Unternehmen? .....

Welche Funktionen sind den Ebenen zuzuordnen? .....

.....

.....

.....

Gibt es Besonderheiten?

.....

**Geschäftsfelder und Tätigkeitsfelder des Unternehmens:****Branche und Leistungsschwerpunkte des Unternehmens:**

## Arbeitsblatt A 2

### Potenziale und Schwachstellen

**Frage:** *Wo sind in Ihrem Unternehmen „Schwachstellen“ deutlich geworden?  
Was kann Ihr Unternehmen besonders gut – wo haben Sie Stärken?  
Wo liegen „Entwicklungsmöglichkeiten“?*

**Beispiele für Problembereiche:**

- **Prozessprobleme**
- **Projektsteuerung/Projektmisserfolge**
- **„Kundenreklamationen“**
- **Mitarbeiter/-innen-Probleme im Unternehmen**
- **Qualitätsprobleme**
- **„Verlustquellen“**

Problem	Vermutete oder festgestellte Ursache	Betroffene Mitarbeiter/-innen/-gruppe	Ableitbare Qualifizierungsfelder	Prioritäten 1: Sehr wichtig 2: Wichtig 3: Weniger Wichtig

## Arbeitsblatt A 2

### Potenziale und Schwachstellen

Potenziale:

Bitte beachten Sie: Diese Frage sollten Sie nicht nur *einer* verantwortlichen Person stellen. Hier müssten Sie mindestens Abteilungsleiter/Leistungsverantwortliche befragen. Je intensiver Sie die Ursachen für besondere Schwächen und Potenziale identifizieren, umso klarer werden auch Veränderungschancen und „verdeckte“ Defizite erkennbar!

Potenzialerhebungsbogen:

Prozesse, Produkte und Leistungen, die uns auszeichnen	Besondere Kompetenzen	Mitarbeiter/-innengruppe	Gründe für die Besonderheit der Leistungen (Erfahrungen, Technische Ausstattung, Innovationsqualität etc.)

Sonstige Bemerkungen/ Besonderheiten:

.....

.....

.....

.....

.....

.....



**Arbeitsblatt A 3****Aktuelle und geplante Veränderungen des Unternehmens****Statuserhebung:**

Die wichtigsten Produkte/Dienstleistungen des Unternehmens sind:

Produkt oder Dienstleistung	Wird angeboten seit etwa	Bewertung der Leistung aus Unternehmenssicht

(Bitte bewerten Sie: 1 = sehr gut, 2 = gut, 3 = weniger gut, 4 = schlecht.)

**Die Stärken bzw. die Schwächen des Unternehmens im Wettbewerb liegen im:**

(Preis, Gute Stammkunden, Qualität, Termintreue, Innovative Produkte bzw. kundenindividuelle Leistungen, .....)

Stärken im Wettbewerb	Schwächen im Wettbewerb
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.

**Produkte und Markterfolg:**

Diese Produkte/Leistungen des Unternehmens erzielen aktuell den größten Gewinn:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

**Diese Produkte/Leistungen haben zukünftig die größten Marktchancen:**

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

**In diesen Bereichen muss das Unternehmen in den nächsten Jahren Veränderungen vollziehen:**

- |  |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|
| •Organisation                                      | <input type="checkbox"/> |                          |
| •Prozesse  |                          | <input type="checkbox"/> |
| •Neue Technologien entwickeln                      |                          | <input type="checkbox"/> |
| •Neue Technologien anwenden/nutzen                 |                          | <input type="checkbox"/> |
| •Auf Marktveränderungen reagieren                  | <input type="checkbox"/> |                          |
| •Stammkundengeschäft ausbauen                      | <input type="checkbox"/> |                          |
| •Neukunden gewinnen                                |                          | <input type="checkbox"/> |
| •Sonstige Innovationen entwickeln                  | <input type="checkbox"/> |                          |
| •Neue Gesetze/Vorschriften einhalten               |                          | <input type="checkbox"/> |
| •Kostenmanagement verbessern/Controlling einführen |                          | <input type="checkbox"/> |

**Veränderungen:** (Bitte notieren Sie die wichtigsten Veränderungen)

Diese Ideen hat das Unternehmen für die Zukunft entwickelt und dafür folgende Chancen und Risiken identifiziert:

Bereiche	Leistungen Produkte	Chancen	Risiken
Neue Produkte			
Neue Märkte			
Sonderstellung im Markt (Alleinstellungsmerkmale)			
Neue Kunden			
Veränderte Organisation bzw. Prozesse			

Welcher Qualifizierungsbedarf lässt sich daraus ableiten?

Bitte erklären Sie, dass Qualifizierungsbedarfe sich auf

- Fachkompetenz (Bsp.: Neues Produktionswissen, IT- Kompetenz ...)
- Methodenkompetenz (Bsp.: Projektmanagement, Koordination ...)
- Soziale Kompetenz (Bsp.: Teamfähigkeit, Kooperation und Kommunikation ...)
- Persönliche Kompetenzen (Stressresistenz, Führungsverhalten...)

beziehen

Bereiche	Leistungen Produkte	Qualifizierungsbedarf
Neue Produkte		
Neue Märkte		
Sonderstellung im Markt		
Neue Kunden Veränderte Organisation/Prozesse		
Neue Technologie nutzen		

Bitte ordnen Sie die wichtigsten Schritte für die strategische Unternehmensentwicklung in eine Rangreihe ein. (1 bedeutet: Dies ist am wichtigsten, 2: am zweit wichtigsten usw.)

1. ....
2. ....
3. ....

## Arbeitsblatt A 4

### Strategische Entwicklung

#### Zukunftsszenario:

Wenn ich an die Zukunft meines Unternehmens denke, möchte ich in fünf Jahren:

Produktführer in der Region sein ☐

Marktführer in der Region sein ☐

Preisführer in der Region sein ☐

Technologieführer/Innovationstreiber in der Region in meinem Geschäftsfeld werden ☐

Vom regionalen zum überregionalen Akteur werden ☐

Folgende Umsatzziele erreichen: .....

Meine Rendite auf das Niveau von ..... % des Umsatzes

Die Zufriedenheit meiner Mitarbeiter/-innen deutlich erhöhen ☐

#### Sonstiges:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Arbeitsblatt A 5

### Unternehmenskooperation in der Weiterbildung

Oft ist es aus diversen Gründen ratsam, wenn sich KMU bei der Suche/Beschaffung von qualifikationsbezogener Unterstützung zusammenschließen. Dies kann aus Kostengründen, aus Gründen der Ressourcenallokation, des Know How (kollektive invention) etc. eine geradezu als Strategie sich anbietende Optimierungsmöglichkeit für die Weiterbildung darstellen. Hierzu einige Anregungen.

#### WICHTIG!

Unternehmenskooperationen gelingen nur, wenn den Unternehmen klar ist, dass sich keine Wettbewerbsnachteile durch Kooperationen (spying) einstellen. Bitte gewährleisten Sie die Identifikation brisanter Unternehmensgegenstände/Prozesse, die von der Kooperation ausgeschlossen bleiben müssen. (Bsp.: Preisbildung von Produkten, Produktinnovationen)

Themen bzw. Kompetenzfelder	Kooperationsunternehmen	„Einkaufsgemeinschaft“	Erfahrungsaustausch über Bildungsanbieter	Sonstige Ressourcen, die geteilt werden können

Sonstige Bemerkungen/ Besonderheiten:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**MODUL B:****Personalentwicklung - Organisationsentwicklung und Weiterbildungsaktivitäten**

Modulbeschreibung:

**Das Modul B:**

Unterstützt Sie darin, betriebliche Basisdaten, die für ein Abbild der Organisation, der Budgetierung, der Verantwortlichkeiten und der Aktivitäten insgesamt im Unternehmen für Weiterbildung notwendig sind, zu erheben. Sie leiten in diesem Modul dazu an, Weiterbildung als wichtigen Bestandteil der Organisationsentwicklung und der Personalentwicklung zu etablieren und geben Hilfen für die Diagnose, Dokumentation und Erfolgsmessung von Weiterbildung. Sämtliche Bestandteile des Moduls sollten sehr intensiv abgearbeitet werden.

**LITERATUR:**

Bruch, Heike / Menges, Jochen I.: Strategisches Personalmanagement - Analyse und praktische Hinweise für Planung, Aufbau und Weiterentwicklung der Personalarbeit in KMU. In: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.): Planung in kleinen und mittleren Unternehmen. Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2007 in der Edition "Kleine und Mittlere Unternehmen". Lohmar 2007.

Hamle, Winfried: Personalwirtschaft. In: Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. 4., völlig neu bearb. Auflage Berlin 2006.

Kuper, Harm: Qualifikation und Innovation in der Region. Der Beitrag klein- und mittelständischer Unternehmen. In: Report: Zeitschrift für Weiterbildungsforschung, (2004) 1, S. 96-102.

Stelzer-Rothe, Thomas (Hrsg.): Personalmanagement für den Mittelstand. Heidelberg 2002.

Heberer, J.: Betrieblich Weiterbildung in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Methoden und Vorgehensweisen. Herzogenrath 1996.

Heberer, J.: Weiterbildungsinteressen und Weiterbildungsmöglichkeiten in mittelständischen Unternehmen. Frankfurt am Main 1996.

Herr, Monika: Instrumente für eine strategische Personalentwicklung. Bonn 2007.

Dietzen, A./Latniak, E./Selle, B. (Hrsg.): Beraterwissen und Qualifikationsentwicklung. Zur Konstitution von Kompetenzanforderungen und Qualifikationen in Betrieben. Schriftenreihe des BIBB, Bonn 2005.

Stiefel, R.: Personalentwicklung KMU. Innovationen durch praxiserprobte Konzepte. 5. Auflage, Leonberg 2006.

Flato, E./ Reinbold-Scheible, S.: Personalentwicklung. Mitarbeiter qualifizieren, motivieren und fördern - Toolbox für die Praxis. Landsberg am Lech 2006. <http://www.personal-box.de>

Merten, Barbara (Hrsg.): Vom Standardanbieter zum Weiterbildungsdienstleister. Neue Chancen für Bildungsanbieter. Köln 2001.

Proarbeit: Lernende Region im Landkreis Osterholz: Einführung eines/r Weiterbildungsbeauftragten in KMU. Interviewleitfaden. 2008

**Methodische Hinweise:**

In diesem Modul nimmt wiederholt die Unternehmensleitung bzw. der/die Unternehmer/-in eine zentrale Rolle in der Befragung ein. Gibt es einen Verantwortlichen für Bildungsfragen, so wird dieser als Experte selbstverständlich mit einbezogen. Ist letzt genanntes nicht der Fall und zeigen sich Schwierigkeiten bezüglich der systematischen Erfassung der Weiterbildungsaktivitäten, so ist langfristig zu erwägen, einen „Weiterbildungsbeauftragten“ in das Unternehmen zu installieren, der die gesamten Bildungsaktivitäten, Verantwortlichkeiten und Organisationsaspekte überblickt. Neben der Unternehmensleitung erfüllen in der betrieblichen Weiterbildung aber auch die Vorgesetzten eine wichtige Funktion, da sie als Mittler zwischen Leitungsebene und Mitarbeiter/-innen auftreten können und außerdem häufig die Durchführenden der Maßnahme sind.

Streben Sie einen intensiven Dialog an und fragen Sie nach Gründen, wenn bestimmte Positionen betont und andere vernachlässigt werden. Oft werden dabei grundsätzliche Einstellungen (häufig auch negative) gegenüber der Weiterbildung deutlich, welche entscheidend für den weiteren Verlauf des Beratungsprozesses und für die Implementation von Weiterbildung in das Unternehmen sind.

Arbeitsblatt B 8 soll dazu beitragen, eine betriebliche Lernkultur zu entwickeln, indem über eine Reihe von Fragen reflektiert wird. Beziehen Sie in diesen Dialog nach Möglichkeit allen Mitarbeiter/-innen ein und fragen Sie sie nach Ihren Erfahrungen und Anregungen. So wird Akzeptanz und Motivation bei allen Beteiligten gefördert, es wird vermittelt, dass „etwas passiert“. Das Aufbauen einer förderlichen Lernkultur ist trotz aller derzeitigen Bemühungen ein langwieriger Prozess, der nicht erzwungen werden kann - vielleicht herrscht im Rat suchenden Unternehmen ja sogar eine negative Lernkultur vor, die zunächst aufgebrochen werden muss.

**Unbedingt beachten:**

Eine gezielte Bestandsaufnahme der Aktivitäten zur Personalentwicklung bedeutet für die meisten Unternehmen vermutlich ein Novum, weil für KMU oft unüblich ist, die eigenen Vorgänge und Abläufe zu formalisieren. Hier kann dem/der Unternehmer/-in also erstmals ein Entwicklungsbedarf erkennbar werden, der über die Erwartungen hinausgeht, welche er ursprünglich an die Qualifizierungsberatung gestellt hat, da durch die Arbeit mit dem Modul B ersichtlich wird, dass strategische Personalentwicklung mehr als nur vereinzelte, kompensatorische und willkürliche Qualifizierungsmaßnahmen umfasst. Nutzen Sie diese möglicherweise eintretende Einsicht des/der Unternehmer/-in dafür, diesen von der Sinnhaftigkeit der Weiterbildung als Bestandteil der Unternehmensentwicklung zu überzeugen.

**Arbeitsblatt B 1****Organisation, Budget und Verantwortung für Weiterbildung im Unternehmen****Integration der Weiterbildung in die Organisation des Unternehmens:**

Das Funktionsfeld „Betriebliche Aus- und Weiterbildung“ ist im Unternehmen wie folgt integriert:

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Ein/Eine verantwortliche/r Mitarbeiter/-in          | <input type="checkbox"/> |
| Mehrere Verantwortliche                             | <input type="checkbox"/> |
| Sache der Geschäftsführung                          | <input type="checkbox"/> |
| Es gibt keine/n verantwortlichen Mitarbeiter/-innen | <input type="checkbox"/> |

Sonstiges:

.....

.....

**Die grundsätzliche Verantwortung liegt in der Abteilung:**

.....

**Weiterbildungsprogramm im Unternehmen:**

Hat das Unternehmen ein „Weiterbildungsprogramm“?

- ☐ Ja                      ☐ Nein

**Weiterbildungsbudget:**

Hat das Unternehmen ein Weiterbildungsbudget?

- ☐ Ja                      ☐ Nein

Wenn ja: Das Budget ist wie folgt strukturiert:

Summe pauschal pro Jahr ..... Summe pro Mitarbeiter/-in/Jahr.....

Summe pro Abteilung/Jahr ..... Sonstige Budgetorientierung: .....

**Entscheider für Weiterbildungsaktivitäten:**

Im Unternehmen entscheidet über die Teilnahme an Weiterbildung:

.....

**Modul B**



**Arbeitsblatt B2**  
**Weiterbildungsbeauftragter**

**Was könnte die Aufgabe und Funktion eines/r Weiterbildungsbeauftragten in Ihrem Unternehmen sein?**

.....

.....

.....

**Wer könnte in Ihrem Unternehmen (außer Ihnen) die Rolle einer/s Weiterbildungsbeauftragten einnehmen? Bitte begründen Sie diese Entscheidung!**

.....

.....

.....

**Anhand welcher Kriterien würde der/die Unternehmer/-in die Tätigkeit des/der Weiterbildungsbeauftragten beurteilen?**

.....

.....

.....

.....

**Der Weiterbildungsbeauftragte im Betrieb muss folgende Aufgaben erfüllen:**

- Weiterbildungsbedarf identifizieren
- Weiterbildung planen, budgetieren und organisieren
- Geeignete Angebote auswählen
- Weiterbildung dokumentieren
- Weiterbildungserfolge/-misserfolge feststellen
- Transfer von Qualifizierungsmaßnahmen in den betrieblichen Arbeitsalltag sicherstellen

Dafür benötigt der Weiterbildungsbeauftragte:

- Überblick über betriebliche Abläufe und Prozesse
- Kenntnisse Potentiale und Schwachstellen des Unternehmens Möglichkeit der Teilhabe an strategische Entscheidungsprozessen
- Einbindung in die Personal- und Organisationsentwicklung des Betriebs
- Informationen über betriebliche Qualifikationsanforderungen
- Erfahrungen im Bereich Stellen-/Tätigkeitsbeschreibungen verfügen
- Kommunikations- und Kooperationskompetenz

**Arbeitsblatt B 3****Weiterbildungsaktive und Weiterbildungspassive Beschäftigtengruppen**

**Welche Mitarbeiter/-innengruppen nehmen in erster Linie an Weiterbildungsmaßnahmen teil?**

	Trifft zu	Trifft nicht zu
Fachkräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungskräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
An -und Ungelernte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitarbeitskräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Davon profitieren überwiegend:**

Vollzeitkräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teilzeitkräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Gibt es besondere Maßnahmen für Berufsrückkehrer/innen?**

**Diese Altersgruppe nimmt nach Ihrer Erfahrung am häufigsten an Weiterbildung teil:**

	Trifft zu	Trifft nicht zu
Jüngere Beschäftigte bis 25 Jahre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beschäftigte zwischen 26 und 35 Jahren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beschäftigte zwischen 36 und 49 Jahren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ältere Beschäftigte ab 50 Jahre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Wie sind Weiterbildungsaktivitäten verteilt zwischen männlichen und weiblichen Beschäftigten?**

Männliche und weibliche Beschäftigte nehmen zu gleichen Teilen an Weiterbildung teil	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
Männliche Beschäftigte nehmen häufiger teil	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
Weibliche Beschäftigte nehmen häufiger teil	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>

**An Maßnahmen der Weiterbildung nehmen vor allem Beschäftigte aus den Arbeitsbereichen:**

.....  
 .....

teil.

**Achten Sie darauf, dass auch in der Weiterbildung die Vereinbarkeit von Familie und Beruf berücksichtigt wird. (Flexibilisierung der Arbeits- und Lernzeiten)**

**Arbeitsblatt B 4****Bisherige Themen und Schwerpunkte in der Weiterbildung**

Diese Themen/Inhalte bzw. Bereiche werden in Weiterbildungsmaßnahmen besonders angesprochen:

	Sehr häufig	Häufig	Nie
Fachspezifisches Wissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Überfachliches Wissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikations- und Sozialkompetenz (Soft Skills)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EDV/IT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungskompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controlling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sonstiges:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Arbeitsblatt B 5

### Formen und Organisation von Qualifizierungsmaßnahmen

In den folgenden Formen wird bisher Weiterbildung im Unternehmen durchgeführt:

	Oft	Eher selten	Nie
Am Arbeitsplatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interne Seminare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Externe Seminare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seminare von Herstellern, Zulieferern, Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fernlehrgänge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E- Learning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachkongresse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachbücher	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Messen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sonstiges:

.....

**Bitte fragen Sie nach den Gründen, wenn überwiegend eine bestimmte Organisationsform gewählt wird!**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Arbeitsblatt B 6

### Hemmnisse für Weiterbildung

**Welche Erfahrungen oder welche Faktoren bewirken, dass für die Entwicklung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter/-innen Weiterbildung nur eine geringe Bedeutung einnimmt?**

Die Aussage trifft auf unser Unternehmen nicht zu - wir sind ein weiterbildungsaktives Unternehmen. ☐

Wir haben mit Weiterbildung oft schlechte Erfahrungen gemacht ☐

Die Maßnahmen hatten keinen Praxisbezug ☐

Uns fehlen die finanziellen Mittel ☐

Wir haben Freistellungsprobleme wegen der Auftragslage ☐

Es fehlt an passenden Angeboten ☐

Es gibt nicht genügend Bereitschaft bei der Belegschaft ☐

Oft lassen sich Arbeit, Weiterbildung und Familie nicht miteinander vereinbaren ☐

Für Berufsrückkehrerinnen fehlen oft passende Angebote (Inhalte und Organisation). ☐

Die Geschäftsleitung unterstützt die Weiterbildung nicht ☐

Angebote, die wir brauchen, kommen nicht zustande ☐

Wir qualifizieren nicht, weil danach die Mitarbeiter/-innen den Betrieb verlassen ☐

Uns fehlt dafür eine gute Beratung und Information ☐

**Sonstiges:**

.....

.....

.....

.....

**Arbeitsblatt B 7**  
**Erfolgsmessung von Weiterbildung**

Wenn Sie den Lernerfolg der Mitarbeiter/-innen nach einer Weiterbildungsmaßnahme messen, wie geschieht das?

Wir messen das gar nicht ☐

Wir überprüfen die Teilnahmebescheinigung ☐

Wir führen ein Seminar- Auswertungsgespräch ☐

Wir führen ein Transfergespräch ☐

Wir lassen einen schriftlichen Bericht verfassen ☐

Wir überprüfen die Arbeitsergebnisse ☐

Wir führen „Tests“ durch ☐

Sonstiges:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Arbeitsblatt B 8

### Dokumentation von Weiterbildung

Dies ist ein Vorschlag, wie Sie die Teilnahme von Mitarbeiter/-innen an Weiterbildungsmaßnahmen dokumentieren können.

Herr/Frau: \_\_\_\_\_

Hat bei dem Bildungsanbieter: \_\_\_\_\_

In der Zeit vom: \_\_\_\_\_ bis zum: \_\_\_\_\_

An der folgenden Qualifizierungsmaßnahme teilgenommen: (Titel der Veranstaltung):  
\_\_\_\_\_

Die Maßnahme hatte einen Stundenumfang von: \_\_\_\_\_

Die Maßnahme endete mit:

einem Zertifikat: ☐

einer Teilnahmebescheinigung: ☐

Folgende Themen/Inhalte wurden schwerpunktmäßig behandelt: ☐

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Der/Die Mitarbeiter/-in hat dabei folgende Prüfungen abgelegt:

.....

.....

.....

**Arbeitsblatt B 9****Motivation für Weiterbildung - betriebliche Lernkultur entwickeln**

Es ist besonders wichtig, Unternehmensverantwortliche und Beschäftigte für Weiterbildung zu motivieren. Dies kann auf unterschiedliche Weise geschehen. Ziel des Folgenden ist es, abzufragen, ob ein Unternehmen seine Beschäftigten entsprechend motiviert und gleichzeitig mit dieser Fragestellung zur Motivation anzuregen. Die Verantwortung dafür teilen sich alle: Unternehmensleitung wie die Beschäftigten selbst, denn für den Wettbewerb ist Weiterbildung inzwischen ein so genannter „kritischer Erfolgsfaktor“ - für Beschäftigte ein unbedingtes „Muss“ für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit. Hierzu einige Fragen, die Sie auch als Denkanregungen umformulieren können. Fangen Sie an, über Weiterbildung im Unternehmen gemeinsam zu reden - dann ergibt sich der Beginn einer Lernkulturentwicklung von selbst.

**Ist das Thema „Lernen“ ein wichtiges Thema in Ihrem Unternehmen?**

**Wie werden Lernanstrengungen von Mitarbeiter/-innen „honoriert“?**

**Wird Lernen als „lästige Pflicht“ empfunden - als nur dann wichtig, wenn „Dinge schief laufen“?**

**Wird bei der Perspektiventwicklung des Unternehmens, bei der strategischen Ausrichtung, das Thema Weiterbildung mit angesprochen? Wer tut das - ist das zufällig oder geplant?**

**Ist es selbstverständlich, dass Mitarbeiter/-innen für Weiterbildung freigestellt werden, oder müssen die Beschäftigten „dafür kämpfen“.**

**Gibt es individuelle Weiterbildungspläne für Beschäftigte gegebenenfalls. sogar Zielvereinbarungen?**

**Wenn Sie fast bei jeder Frage feststellen, dass Weiterbildung nicht zur Kultur des Unternehmens gehört, regen Sie doch an:**

- Einen Verantwortlichen zu benennen
- Weiterbildung kontinuierlich in Planungen (Organisation - Zeit - Finanzen - Projekte - Innovations- und Entwicklungsprozesse) einzubeziehen
- Ein Budget festzulegen
- Beteiligungsquoten zu vereinbaren
- Weiterbildungsinitiativen zu „honorieren“
- Weiterbildung in innerbetriebliche Vereinbarungen zu integrieren
- Regelungen und Leitsätze zu formulieren, in wie weit Weiterbildung als Sache des Betriebes und als Sache der Mitarbeiter/-innen betrachtet wird
- Unbedingt darauf zu achten, dass Weiterbildungsengagement zeitlich und finanziell nicht allein zu Lasten der Beschäftigten geht
- Usf.

Diskutieren Sie als Berater/-in, welches wohl der beste Weg wäre, in dem von Ihnen beratenen Unternehmen Lernen als Unternehmensaufgabe und Weiterbildung als absolut notwendige Strategie zu begreifen und zu behandeln. Nehmen Sie dabei auf die im Modul B: Arbeitsblatt B 5 erfahrenen Hemmnisse Bezug!



## Arbeitsblatt B 10

### „Ältere Arbeitnehmer und Weiterbildung“

#### Statuserhebung „Ältere Arbeitnehmer und Weiterbildung“:

Gibt es im Unternehmen besondere Aktivitäten, ältere Arbeitnehmer in Weiterbildungsaktivitäten einzubeziehen?

Gibt es spezielle Anreize für die Teilnahme von Älteren? (z.B. Garantien für die Beschäftigung, Aufstiegsperspektiven, Job- Enrichment o. ä.?)

Fällt bei der Altersverteilung der WB- Teilnehmer/-innen auf, dass Ältere Arbeitnehmer deutlich unterrepräsentiert sind?

#### Statuserhebung „Ältere Arbeitnehmer und betriebliche Integration/Wissensaustausch“:

Wird im Unternehmen gezielt der Wissensaustausch zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten unterstützt?

Gibt es auch für ältere Beschäftigte Entwicklungsperspektiven, die das Alter entsprechend berücksichtigen?

Wird im Unternehmen darauf geachtet, dass das Arbeitsvolumen altersgemäße Leistungsvermögen berücksichtigt (Manuelle Beanspruchungen/Zeitstress)

Gibt es eine „altersgemäße Arbeitsplatzgestaltung“?

#### Themen, besonders für Ältere:

- EDV
- Gesundheitsprävention im Rahmen von Gesundheitsmanagement
- „Stress“ - Ergonomie - Zeitmanagement im Arbeitsprozess

#### Einige Merksätze für die Qualifizierung Älterer

- Zwischen Älteren und Jüngeren gibt es grundsätzlich keine altersbedingten Unterschiede in den Lernleistungserfolgen.
- Lerngruppen Älterer sind allerdings aufgrund ihrer je spezifischen Lernbiographien weniger homogen als Gruppen mit Jüngeren (Differenzierung der Lernerfahrungen).
- Vor dem Qualifizierungsbeginn Älterer sollte deshalb genau auf die Berufs- und Lernbiographien und auf Lerngewohnheiten geachtet werden. Dies ist bei Älteren wichtiger als bei Jüngeren!
- Die Ausdifferenzierung muss dann bei der Auswahl der Lerninhalte und der Lernmethoden unbedingt berücksichtigt werden, u.a. um Frustrationen wegen Unter- oder Überforderungen zu vermeiden.
- Bei lerngewohnten Älteren gibt es keine großen Lernunterschiede im Vergleich mit Jüngeren - allerdings muss deutlich auf das Erfahrungswissen der Älteren aufgebaut werden.
- Bei Lernentwöhnten Älteren muss möglichst in kleinschrittigen Verfahren qualifiziert werden, da ansonsten „Versagensängste“ wirksam werden.
- Qualifizierungen mit lernfernen Älteren müssen besonders starken Arbeitsplatzbezug haben, auf diesen Bezug muss immer wieder hingewiesen werden und der Erfahrungsschatz der Älteren muss sorgfältig identifiziert und systematisiert werden.
- Ältere sind aufgrund ihrer beruflichen Erfahrungen zumeist gewohnt, im Arbeitsprozess zu lernen. Das können sie oft gut organisieren und demgemäß auch gut in Lerngruppen arbeiten. Hier wird der Dozent eher zum Moderator.
- Ältere Lernungewohnte werden mit einem mehrstündigen Frontalunterricht oft überfordert.
- Ältere Lerngewohnte können auch eine sehr darstellende Lehr/Lernmethode gut durchstehen.

- Bei E- Learning muss unbedingt die Fähigkeit der Älteren Lerner überprüft werden, mit dem PC auch umgehen zu können.
- Ältere benötigen praxisnahe Beispiele - das erhöht die Lerneffekte (Erfolge) deutlich.
- Ob altersgemischte oder altershomogene Lerngruppen eingerichtet werden, ist von Fall zu Fall zu entscheiden. Achten Sie auf eine Gruppenzusammenstellung, die hierarchiefreies Lernen ermöglicht.

**Arbeitsblatt B 11****„Weiterbildung vor dem Hintergrund von Migration und Interkulturalität“****Definition Interkulturalität**

Als Interkulturalität wird eine(reziproke) Beziehung zwischen zwei oder mehreren Kulturen bezeichnet. Beim Zusammentreffen verschiedener Kulturen entsteht das Interkulturelle (das Zwischenkulturelle). Dem entsprechend wird unter Interkultureller Kompetenz die Fähigkeit verstanden, die Ausgangskultur und die fremde Kultur miteinander in Beziehung zu setzen; zu respektieren und als gleichberechtigt anzuerkennen um stereotype Beziehungen zu überwinden und in Zusammenarbeit mit Menschen unterschiedlicher Kulturkreise erfolgreich agieren zu können.

**Weiterbildung und Migration im Unternehmen**

Aus zahlreichen empirischen Studien ist bekannt, dass Beschäftigte mit Migrationshintergrund nur selten an betrieblicher Weiterbildung partizipieren. Bitte fragen Sie zunächst danach, ob und in wie weit das Unternehmen auch Mitarbeiter/-innen mit Migrationshintergrund bei der Weiterbildung berücksichtigt, da diese Beschäftigten mittelfristig einen stabilen Kern der Belegschaft ausmachen werden. Denn oft haben diese Beschäftigten hohe Leistungspotenziale, die nur aufgrund kultureller bzw. sprachlicher Barrieren betrieblich nicht ausreichend genutzt werden, obwohl die Potenziale (Engagement, fachliches Interesse und fachliches Vermögen, Schlüsselqualifikationen) grundsätzlich vorliegen.

- Motivieren Sie die angesprochene Zielgruppe für die Teilnahme an Weiterbildung.
- Stellen Sie persönliche Entwicklungspläne auf.
- Verbinden Sie Weiterbildungsperspektiven mit Karriereplänen.
- Suchen Sie nach entsprechenden Angeboten bzw. veranlassen Sie Bildungsanbieter, geeignete Angebote zu erstellen.
- Fordern Sie ein, dass allein wegen sprachlicher Barrieren der Ausschluss von der Weiterbildungsteilnahme nicht eintritt.
- Fühlen Sie sich auch für die sprachliche Integrationsfähigkeit Ihrer Beschäftigten verantwortlich!

**Interkulturalität und betriebliche Integration**

- Ist es notwendig, um die betriebliche Kooperation zu fördern, integrative (oft „konfliktreduzierende“ Maßnahmen) und interkulturelle Aktivitäten zu entfalten?
- Kann das nicht besonders durch Weiterbildung und Beratung durch externe (Neutralität) gewährleistet werden?
- Fördern Sie bewusst auch die Möglichkeit für Beschäftigte mit fremder Herkunft, betriebliche Funktionsstellen zu besetzen.
- Unterlegen Sie diese Aktivitäten mit einem gezielten Qualifizierungsprogramm!

**Interkulturalität und der betriebliche Außenraum**

- Gibt es Anlässe für die Förderung der Interkulturalität auch bedingt durch „Kunden“?
- Wie kann dies durch Weiterbildung und Beratung erzielt werden?
- Fragen Sie danach, ob das Unternehmen ausländische Kundenmärkte bedient?
- Gibt es hier aufgrund sprachlicher/kultureller Anpassungsdefizite „Zugangsbarrieren“ zu den Märkten oder „Leistungsbeeinträchtigungen“? (Service-Defizite).
- Wenn der Betrieb Auslandsniederlassungen bzw. ausländische Partner hat, gibt es Programme für Expatriates?

## **Modul C: Identifikation des Weiterbildungsbedarfs**

Modulbeschreibung:

### **Das Modul C:**

Unterstützt Sie als Berater/-in darin, mit spezifischen Instrumenten und Methoden den betrieblichen Qualifizierungsbedarf zu ermitteln. Sie haben dazu verschiedene Optionen zur Verfügung, die Sie bedarfsgerecht auswählen können. Das Modul C ist einer der Kernpunkte des Trierer Leitfadens - es baut aber auf die Module A und B auf und wird notwendigerweise durch die weiteren Module D bis G ergänzt. Es ist nicht ratsam, einen Beratungsprozess allein auf dieses Modul zu begrenzen.

### **LITERATUR:**

Beteiligungsorientierte Kompetenzanalyse und Qualifizierungsplanung. In: Thematisches Netzwerk „Altersmanagement“ im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL (Hrsg.): Älter werden im Berufsleben. Eine Toolbox des Equal-Netzwerks „Altersmanagement“ zum demographischen Wandel. 3. aktualisierte Ausgabe 2007.

Peters, Sibylle im Institut für Berufs- und Betriebspädagogik Magdeburg: Personalmanagement und betriebliche Weiterbildung in klein- und mittelständischen Unternehmen. Bildungsbedarfssteuerung. In: Arbeitsberichte des IBBP (19). Magdeburg 1998.

Gerhard, R.: Bedarfsermittlung in der Weiterbildung. Beispiele und Erfahrungen. Hannover 1991.

Hoffmann, T.: Qualifizierungsbedarf und Qualifizierungsplanung in kleinen und mittleren Unternehmen. Eschborn 1999.

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (Hrsg.): ProfilPass. Gelernt ist gelernt. Stärken kennen. Stärken nutzen. Bielefeld 2006.

### **Methodische Hinweise:**

Dokumentieren Sie die Tätigkeiten, Entwicklungsbedarfe und -potenziale von einzelnen Mitarbeiter/-innen oder Arbeitsgruppen in enger Zusammenarbeit mit diesen. Machen Sie stets deutlich, dass es sich dabei in keiner Weise um einen Versuch der Kontrolle handelt und lassen Sie daher zu Beginn der Befragung genügend Raum für Fragen und Anmerkungen.

Bitte achten Sie zudem auf die Berücksichtigung besonderer Zielgruppen, wie z. B. Berufsrückkehrer/-innen, ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund. Gerade angesichts der demographischen Entwicklung und des Fachkräftemangels werden in den genannten Zielgruppen zukünftig relevante Anspruchsgruppen für Weiterbildung zu finden sein!

Mitarbeiter/-innen-Befragung und Mitarbeiter/-innen-Gespräch können in einigen Fällen in Abwesenheit des Vorgesetzten geschehen, um eventuell vorhandene Ängste und Unsicherheiten abzubauen. Langfristig sollte jedoch eine vertrauensvolle und hierar-

chieunabhängige  
Gesprächskultur angestrebt werden.

Sind persönliche Gespräche aufgrund der Betriebsgröße oder sonstiger Sondersituationen nicht möglich, so bietet sich besonders die schriftliche Mitarbeiter/-innen-Befragung an. Wählen Sie die je nach Beratungssituation die Instrumente aus, die am besten zu dem Unternehmen und dessen Kultur passen.

Eine Weiterbildungsbedarfsanalyse setzt sich aus vielen Kriterien wie den Kenntnissen und Fähigkeiten des/der jeweiligen Mitarbeiter/-in, den Anforderungen an seine Arbeit und den individuellen Weiterbildungszielen zusammen. Sollte eine umfassende Bedarfsplanung aufgrund des hohen Informationsbedarfs und des damit verbundenen Arbeitsaufwands nicht möglich sein, so kann die Analyse sich auf die strategisch relevanten Qualifikationen beschränken, also auf „spezifische Unternehmensqualifikationen“, welchen eine hohe Bedeutung für das Unternehmen und seine Wettbewerbsfähigkeit zukommt (vgl. Weingärtner 1995)

### **Unbedingt beachten:**

Die Bedarfsanalyse baut auf Elemente der Unternehmens- und Personalpolitik auf und berücksichtigt daher auch die strategischen Ziele des Unternehmens. Die Arbeitsblätter des Moduls C dienen also einerseits als Abfrageinstrument des individuellen und kollektiven Weiterbildungsbedarfs und andererseits als Portfolio der Unternehmensentwicklung. So etwa, wenn es darum geht, Arbeitsgruppen zu analysieren oder Ursachen für den Qualifizierungsbedarf zu identifizieren, da hier Schwächen in der Gesamtorganisation des Unternehmens offenbar werden können.

Mit Stellenbeschreibungen, Tätigkeitsdokumentationen und Kompetenz-Bilanzen setzt die Bedarfsanalyse außerdem den Grundstein für eine Ergebnis- und Transfersicherung, die sich in Modul F anschließen wird. Die Festlegung von Weiterbildungszielen und eine regelmäßige Dokumentation der Weiterbildungsaktivitäten und -ergebnisse sind nicht nur für das Unternehmen und dessen Personalpolitik von großer Bedeutung, sondern helfen auch dem/der Mitarbeiter/-in, sich mit den eigenen Lernprozessen zu beschäftigen, Potenziale zu entdecken und den Status Quo des eigenen Entwicklungsstands abzufragen.

Hier wird ersichtlich, wie eng die einzelnen Module miteinander verknüpft sind und dass weder eine isolierte Betrachtung einzelner Module noch eine Sichtweise eines einmalig zu durchlaufenden Prozesses zweckmäßig wäre. Systematische Organisations- und Personalentwicklung ist vielmehr eine ständige Aufgabe, die, wenngleich in einem für KMU angemessenen Rahmen, sorgfältig und dauerhaft ausgeführt werden muss.

In mittelständischen Unternehmen werden Anzeichen für Qualifizierungsbedarf vor allem in arbeitsorganisatorischen Abläufen (z.B. Fehler, Ausschuss oder Mängel) gesucht, selten werden personalwirtschaftliche Indikatoren (z.B. Mitarbeiter/-innen-Beschwerden oder schlechtes Betriebsklima) oder externe Verbesserungsvorschläge (z.B. von Qualifizierungsberater/-innen) berücksichtigt (vgl. Döring, Ottmar / Rätzl, Daniela: Aktuelle

Aspekte von Qualifizierungsberatung für Betriebe. In: Report 30/1 (2007)

Außerdem wird Weiterbildung häufig nur kurzfristig und reaktiv geplant. Bedarfe ohne unmittelbare Notwendigkeit, die allerdings für die langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit vonnöten sind, werden dann häufig vernachlässigt. Mittelständische Unternehmen müssen dann für eine antizipative und zukunftsorientierte Weiterbildungsbedarfsplanung erst noch gewonnen werden (vgl. Weingärtner 1995)

**Arbeitsblatt C 1:  
Stellenbeschreibung**

## Allgemeine Stellenbeschreibung

**Bezeichnung der Stelle:**

.....

**Geschäftsbereich:**

.....

## Abteilung bzw. Arbeitsgruppe

.....

Unterstellung: ----- Überstellung: -----

**Besondere Befugnisse:**

.....

.....

.....

**Tätigkeiten/Aufgaben:**

.....

.....

.....

**Ziele der Stelle:**

.....

.....

.....

**Aufgaben und Kompetenzen:**

.....

### Spezielle Stellenbeschreibung und zukünftige Entwicklungen

#### Tabellarischer Überblick:

Erstellt am: ..... Erstellt durch: .....

Aktualisiert am: ..... Aktualisiert durch: .....

Unterzeichnet: Stelleninhaber .....

Unterzeichnet: Personalverantwortlicher: .....

<b>Stellenbezeichnung:</b>	<b>Stelleninhaber: (Name)</b>
<b>Schulbildung/Berufsbildung</b>	<b>Werdegang des Beschäftigten im Unternehmen</b>
<b>Berufserfahrung</b>	<b>Weiterbildung</b>
<b>Besondere Fachgebiete/Tätigkeiten</b>	<b>Spezialkenntnisse</b>
<b>Aktuell erfüllte Aufgaben</b>	<b>Zukünftige Aufgaben</b>
<b>Kompetenzen, die für aktuelle Aufgaben noch erworben werden müssen</b>	<b>Kompetenzen, die für zukünftige Aufgaben noch erworben werden müssen</b>



## Arbeitsblatt C 2

### Vereinfachte Tätigkeitsdokumentation

**Bezeichnung der Stelle:** .....

**Inhaber der Stelle:** .....

**Erfasst im Zeitraum von:** ..... **bis** .....

**Erfasst von: (Name)** ..... **(Abteilung)** :.....

**Methode der Erfassung:** (Beobachtung, Selbstdokumentation, schriftliche Befragung, Schätzung usf.):

.....

<b>Arbeitsauftrag wird erteilt durch:</b> Person Funktion Abteilung	
<b>Tätigkeit am Arbeitsplatz:</b> Tätigkeit A Tätigkeit B Tätigkeit C Tätigkeit D Tätigkeit E ...	
<b>Zeitlicher Umfang der Tätigkeit:</b> A B C D E ...	
<b>Benutzte Arbeitsmittel</b> (Werkzeuge, Maschinen, Computer, Medien etc.) A B C D E	
<b>Arbeitsergebnis/Produkt geht an:</b> Kunde Abteilung Vorgesetzten Etc....	

**Arbeitsblatt C 3****Kompetenz - Bilanz von Arbeitsgruppen**

Arbeitsanforderung	Erforderliche Kompetenzen	Arbeitsgruppe/Team	Rang / Priorität

**Bitte versuchen Sie genau zu beschreiben, welche Kompetenzen für welche Aufgaben notwendig sind und denken Sie daran, dass Sie unterscheiden zwischen:**

- Fachkompetenzen
- IT- Kompetenzen
- Bedienerkompetenzen
- Methodenkompetenzen
- Kommunikative Kompetenzen
- Planungskompetenzen
- Kontrollkompetenzen
- Kooperationskompetenzen
- Usf.

**Arbeitsblatt C 4****Kompetenz- Bilanz von einzelnen Mitarbeiter/-innen**

Arbeitsanforderung	Erforderliche Kompetenzen	Mitarbeiter/-innen	Rang / Priorität

**Wichtig:**

Bitte versuchen Sie, die Einordnung der Wichtigkeit erforderlicher Kompetenzen durch den /die Mitarbeiter/-innen selbst und durch Vorgesetzte, Kollegen oder andere Verantwortliche, auch beispielsweise durch Kunden, festzustellen oder feststellen zu lassen. Orientieren Sie sich bei den Kompetenzbereichen an der vorherigen Seite.

- Fachkompetenzen
- IT- Kompetenzen
- Bedienerkompetenzen
- Methodenkompetenzen
- Kommunikative Kompetenzen
- Planungskompetenzen
- Kontrollkompetenzen
- Kooperationskompetenzen
- Usf.

**Arbeitsblatt C 5****Bedarfserhebung durch schriftliche Mitarbeiter/-innen-Befragung**

Bitte beachten Sie immer, dass eine schriftliche Mitarbeiter/-innen-Befragung dem Mitbestimmungsrecht unterliegt. Sie erhalten eine sehr einfache Vorlage für eine schriftliche Befragung, die Sie erweitern/variieren und auf den jeweiligen Betrieb/das Unternehmen anpassen müssen.

**Befragungsbogen zur schriftlichen Qualifizierungs- Bedarfsermittlung  
(Einfache Fassung)**

**Sehr geehrte/r Mitarbeiter/-in ,**

um das Unternehmen wettbewerbsfähig zu halten bzw. auf zukünftige Anforderungen vorzubereiten, werden Sie im Folgenden danach gefragt, welche notwendigen Kompetenzen Sie für den Erhalt Ihrer aktuellen Arbeitsfähigkeit oder für zukünftige Arbeitsanforderungen benötigen. Bitte geben Sie sämtliche aus Ihrer Sicht erforderlichen Maßnahmen an, die Sie für die Bewältigung Ihrer Aufgaben für notwendig befinden. Haben Sie keine Scheu, fehlende Voraussetzungen zu benennen, es geht darum, Sie und Ihre Arbeitssituation zu erleichtern, und es geht nicht darum, Sie zu kontrollieren oder zu bewerten!

Haben Sie ganz herzlichen Dank für Ihre Mitwirkung.

**Mitarbeiter/-in:** .....

**Abteilung:** .....

**Schwerpunkttätigkeiten:** .....

**Insgesamt glaube ich, dass ich meine Aufgaben:**

Sehr gut ☐ Gut ☐ Zufriedenstellend ☐

erledigen kann.

**Ich habe aber folgende Erledigungsprobleme:**

	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>	<b>Keine Antwort</b>
In der Arbeitsorganisation:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In der Prozessgestaltung:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In der Ausführung/Bedienung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Bereich Qualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In der Kooperation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In der Kundenkommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Die Erledigungsprobleme leite ich aus folgenden Erfahrungen ab:**

(Bitte kreuzen Sie zutreffendes an)

	Stimmt genau	Stimmt etwas	Stimmt Nicht
Mir fehlt Zeit für die Erledigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mir fehlt es an „Know How“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben mit Reklamationen zu kämpfen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsere Qualität stimmt nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Abteilung arbeitet nicht rentabel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsere Arbeitsplanung „stimmt nicht“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kooperation mit anderen Abteilungen klappen nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe Bedienungsprobleme/Maschinenprobleme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann mit notwendiger Software nicht gut arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mir fehlt Software	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich brauche eine neue „Maschine“/andere Ausstattung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann bestimmte Produkte nicht erstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sonstiges:

.....

.....

.....

Bitte beschreiben Sie, möglichst genau, durch welche Qualifizierung Sie glauben, das Problem beheben zu können. Bitte geben Sie auch an, wenn Sie mehrere Vorschläge benennen, welcher der wichtigste (Rang: 1), der zweit wichtigste (Rang: 2) usf. für Sie wäre. Geben Sie auch an, in welchem Zeitraum Sie das Problem bearbeiten möchten.

Maßnahme - Matrix:

Problem	Ursache	Notwendige Qualifizierung	Zeitraum der Behebung	Rang / Priorität

## Arbeitsblatt C 6

### Bedarfserhebung im Mitarbeiter/-in-Gespräch

Das Mitarbeiter/-innen-Gespräch für eine Bedarfserhebung des aktuellen und zukünftigen Qualifizierungsbedarfs ist eine wichtige Methode, mit der der Qualifizierungsbedarf erhoben werden kann. Ein Gespräch zeigt immer auch eine persönliche Wertschätzung und akzentuiert die Bedeutung, die man dem/der Mitarbeiter/-in zuspricht. Machen Sie stets deutlich, dass es sich nicht um ein „Kontrollgespräch“, sondern um einen konstruktiven Lösungsversuch für die Behebung von Engpässen aus der Sicht des Beschäftigten handelt. Der Beschäftigte selbst kann bei der passgenauen Identifizierung von Bedarfen die entscheidenden Hinweise geben, Wünsche äußern etc.

Sie können beispielsweise nach dem folgenden Schema vorgehen, können den Ablauf und die Fragen aber auch variieren, vor allem aber muss auch der Befragte den Gesprächsverlauf beeinflussen können.

**Gesprächsführer:** .....  
**Datum des Gesprächs:** .....  
**Datum des letzten Mitarbeiter/-innen-Gesprächs:** .....  
**Mitarbeiter/-in:** .....  
**Abteilung:** .....  
**Stellenbezeichnung:** .....

**Gesprächsanlass:**

**Was kann der/die Mitarbeiter/-in aus eigener Sicht besonders gut, um seine Arbeitsanforderungen gut zu erfüllen?**

**Welche Probleme, unabhängig von seiner eigenen Arbeit, kann der/die Mitarbeiter/-in in Bezug auf Arbeitsprozesse, Organisation, Durchführung, Kundenbetreuung, Kooperation und Kommunikation etc. betrieblich identifizieren?**

.....

.....

.....

**Welche Lösungen (Organisation, technische Ausstattung, IT- Lösungen, Planung und Synchronisation, Veränderung der Verantwortlichkeiten etc.) sind aus Sicht des/der Mitarbeiters/Mitarbeiterin hilfreich, um die identifizierten Probleme anzugehen?**

.....

.....

.....

**In wie fern könnten Qualifizierungen im weitesten Sinne hier Abhilfe schaffen?**

.....

.....

.....

**In welchen Bereichen hat der/die Mitarbeiter/-in selbst Probleme im Arbeitsprozess?**

( Fachkompetenz - Methodenkompetenz - Bedienung und Technikanwendung - IT/DV - Soft - Skills - Führungskompetenz - Kooperation und Koordination - Qualität - Controlling usf.)

.....

.....

.....

**Welche Qualifizierung regt den/die Mitarbeiter/-in an, um seine eigenen Arbeitsprobleme zu reduzieren bzw. um Verbesserungen zu erzielen?**

**Probleme** **Qualifizierungsthema/Kompetenz** **Priorität**



**Arbeitsblatt C 7****Workshop zur Qualifizierungsbedarfsermittlung****WICHTIG:**

Ein Workshop ist für die Qualifizierungsbedarfsermittlung ein besonders geeignetes Gruppenverfahren, um gemeinsam Qualifizierungsbedarfe zu identifizieren. Der Vorteil liegt in der interaktiven Form und darin, dass sich gemeinsame Diagnosen und Befunde gegenseitig ergänzen können und zu einem vollständigeren Bild führen, als dies in Einzelgesprächen oder gar in schriftlichen Befragungen möglich ist. Durch die Möglichkeit zur Diskussion und zum Dialog kann besser in Zusammenhängen gedacht werden und es kann sich ergänzendes Wissen aufbauen. Besonders sinnvoll ist es, für ein Gesamtbild sowohl die Möglichkeit des Workshops zu nutzen als auch schriftliche Befragungen und Einzelgespräche durchzuführen. So erhält man ein Gesamtbild. Bitte achten Sie darauf, dass die Gruppe so zusammengestellt wird, dass sämtliche relevanten Akteure eingebunden sind und achten Sie als Moderator auf einen hierarchiefreien Dialog.

**Der nachfolgende Vorschlag bezieht sich auf eine Gruppe von zehn bis zwölf Teilnehmer/-innen und stellt nur eine von vielen denkbaren Optionen dar.**

Zeit/Dauer (Gesamt: ca. 7 Std.)	Inhalt	Methode(n)/ Akteure	Ergebnisse	Verantwortlich
30 Minuten	Einführung und Zielsetzung des Workshops	Input des Moderators		
30 Minuten	Ziele aus Sicht der Teilnehmenden	Brainstorming oder Kartenabfrage	Ziele nach Rangfolge geordnet	Gesamtgruppe
60 Minuten	Betriebliche Probleme in Arbeitsabläufen und in Arbeitsergebnissen	Gruppenarbeit	Identifizierte Arbeitsprobleme	Gesamtgruppe und Moderator
90 Minuten	Hier brauche ich Hilfe! Das möchte ich ändern.	„Partnerinterviews“	Problem Bereiche und Veränderungsziele werden identifiziert	Partner und Moderator
90 Minuten	Wie könnte „Qualifizierung“ bei der Problembearbeitung helfen? Welche Themen kann ich identifizieren und welche Kompetenzen, die fehlen?	Diskussion - Themengewichtung - Kartenabfragen - Arbeit am Flip-Chart - Matrixerstellung	Themen für Weiterbildung und entwicklungsfähige Kompetenzfelder werden identifiziert und nach Wichtigkeit geordnet. „Anspruchsgruppen“ werden genannt.	Gesamtgruppe und Moderator
30 Minuten	„Die nächsten Schritte“, Themen und Inhalte <b>genau</b> skizzieren	Brainstorming und Input des/der Berater/-in	Qualifizierungsthemen werden konkretisiert	Gesamtgruppe und Moderator
30 Minuten	Ziele für Qualifizierung festlegen	Kartenabfragen	Genaue Ziele werden für Q. fixiert	Gesamtgruppe
30 Minuten	Zeitplanung/ Verantwortung	Diskussion	Zeitplan erstellt Verantwortliche benannt	Gesamtgruppe
30 Minuten	Abschlussbewertung	Feedbackrunde	Workshopbewertung	Gesamtgruppe



## **Modul D: Weiterbildungsplanung**

### Modulbeschreibung

#### **Das Modul D:**

Unterstützt Sie als Berater/-in darin, mit spezifischen Instrumenten und Methoden, Kompetenzanforderungen in Weiterbildungsinhalte zu übersetzen, Weiterbildungsziele zu identifizieren und insgesamt Weiterbildung organisatorisch und strukturell in einem Unternehmen zu etablieren. Sie regen eine Budgetplanung an, geben Hilfen für die Zeitplanung und für die Auswahl von Bildungsanbietern und regen die Entscheidung für eine passgenaue Auswahl der optimalen Qualifizierungsform an. Zudem geben Sie Anregungen im Bereich: Zertifizierung/ Modularisierung und/oder Systematisierung. In diesem Modul sind fast alle Bausteine optional, d.h. es ist zwar wünschenswert, sie im Beratungsprozess zu integrieren, es ist aber gegebenenfalls bei einer eingeschränkten Beauftragung nicht notwendig, sämtliche Arbeitsteile im Beratungsprozess mit zu berücksichtigen.

#### **LITERATUR:**

Severing, Eckhart: Bildungsmarketing für die Weiterbildung am Arbeitsplatz. Ein Modellversuch für kleine und mittlere Unternehmen. In: Faulstich, P (Hrsg.): Innovative Projekte der Erwachsenenbildung. 1997.

Siebert, Horst: Seminarplanung und -organisation. In: Tippelt, Rudolf (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung / Weiterbildung. 2., überarb. und akt. Auflage 1999.

Seusing, Beate: Die Regionalisierung beruflicher Weiterbildungsplanung. In: ESF-Info (1998) 12, S. 11-13.

Miltenberger, Klaus: Strategische Weiterbildungsplanung. Modellgestützte strategische Planung betrieblicher Weiterbildung. Freiburg 1993.

#### **Methodische Hinweise:**

Die Wirksamkeit dieses Moduls hängt stark von den individuellen Situation der zu qualifizierenden Person oder Arbeitsgruppe ab. Beziehen Sie daher die betroffenen Mitarbeiter/-innen stark ein und berücksichtigen Sie persönliche Präferenzen bezüglich Veranstaltungsform und -organisation. Ältere Mitarbeiter/-innen benötigen beispielsweise kürzere Lernphasen, bildungserfahrene Personen können grundsätzlich selbstorganisierter lernen und Sozialkompetenz sollte nicht in einem Einzeltraining erlernt werden, um nur einige Beispiele zu nennen.

Auch bezüglich der Finanzierung (etwa durch eine Beteiligung des Mitarbeiter/-in an den Kosten durch Verlagerung der Qualifizierungsmaßnahme in die Freizeit) können hier erste Absprachen getroffen werden, die je nach persönlichem Nutzen an der Qualifizierung verhandelt werden kann. Stellen Sie jedoch sicher, dass Kosten, die dem Unternehmen zuzuschreiben sind, nicht auf Mitarbeiter/-innen umgewälzt werden.

Weiterbildungsplanung kann schwer "in einem Rutsch" erledigt werden, es bedarf häufig einer Anpassung der geplanten Strukturen, bis schließlich eine Weiterbildungsorganisa-

tion auf operativer Ebene geschaffen ist. Beschränken Sie sich daher in einem ersten Schritt darauf, Informationen zu den verschiedenen Optionen bezüglich Organisation, Finanzierung, Zertifizierung oder Struktur weiterzugeben. In weiteren Schritten können Sie dann Anspruchsgruppen und Ziele differenzieren und Maßnahmen je nach Anforderungen und Vorlieben konkretisieren, um so die Planung immer weiter zu verfeinern.

Es existiert eine Vielzahl von Möglichkeiten, Weiterbildungsmaßnahmen zu planen. Je nach gewünschter Methodik, Inhalt, Art und Durchführung der Qualifizierung gibt es eine Fülle an Angeboten auf dem Weiterbildungsmarkt. Im Modul E wird diese Thematik und die damit verbundenen Schwierigkeiten weiter aufgegriffen. Überprüfen Sie daher genau, was die Bedarfe des Unternehmens sind und beschränken Sie sich zunächst auf die zentralen Weiterbildungsziele. Entwickeln Sie so einen Kernbereich der nötigen Qualifizierungen, den Sie sorgfältig ausarbeiten und bei Bedarf (und je nach finanzieller Situation des Unternehmens) ausbauen können. Bei Entscheidungen zur Weiterbildungsplanung (Ziele, Anspruchsgruppen, Anbieter, Qualifizierungsform oder Zertifizierung) bietet es sich außerdem an, die Auswahlkriterien zu den einzelnen Bausteinen in ihrer Ausprägung zu bewerten und inhaltlich zu gewichten. Dies führt zu systematischen und wirtschaftlich optimierten Entscheidungen und kann darüber hinaus die verstärkte Miteinbeziehung der Unternehmensziele in die Weiterbildungsplanung fördern (vgl. Weingärtner 1995).

Dieser Kernbereich der Weiterbildungsaktivitäten sollte dann die wichtigsten, vorher identifizierten, strategischen Ziele abdecken, das Budget des Unternehmens aber nicht zu stark belasten, um sicherzustellen, dass die Maßnahmen auch bei unvorhergesehenen finanziellen Schwierigkeiten durchgeführt werden können. Eine Möglichkeit der "Verschlankung" ist beispielsweise die Beschränkung auf Schlüsselpersonen, die Schnittstellen bedienen und die neu erworbenen Kenntnisse an ihre Arbeitsgruppe weitergeben können. Diese Funktion erfüllen im Übrigen häufig ältere Arbeitnehmer.

### **Unbedingt beachten:**

Die Weiterbildungsplanung ist in den Fällen ein heikles Thema, in denen das Beratungsunternehmen gleichzeitig Bildungsträger ist, da die Befürchtung des Verkaufsversuchs nahe liegt. Hier muss (wenn nicht ausdrücklich anders gewünscht) klar zwischen der Rolle des Berater/-in und der des Bildungsanbieters differenziert werden.

In jedem Fall ist das Bildungsunternehmen aber Dienstleister und versucht daher, eine partizipative Lerninfrastruktur herzustellen, bedarfsgerechte und maßgeschneiderte Qualifizierungen anzubieten, diese möglichst am Arbeitsplatz oder in Kompetenzworkshops durchzuführen, sich an weit gefassten Arbeitsprozessen, umfassenden Kompetenzen und reflexiver Handlungsfähigkeit zu orientieren und schließlich, selbstgesteuertes Lernen zu fördern (vgl. Dehnbostel, Peter: Qualifizierungsbegleitung für KMU - zum Wandel vom Bildungsträger zur Lernagentur. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 36 (2007) 1, S. 23-27).

**Arbeitsblatt D 1**

Kompetenzanforderungen in Weiterbildungsziele übersetzen

Das Nachfolgende hilft Ihnen, Kompetenzanforderungen in Qualifizierungsinhalte bzw. in Qualifizierungsthemen zu übersetzen.

<b>Aktuelles Ausführungsproblem bzw. zukünftige Arbeitsanforderung</b>	<b>Problemursache</b> (Bsp.: „Mangelnde Fachkenntnis“, Bedienungsproblem)	<b>Qualifizierungsziel</b> (Bsp.: „fehlerfreie Maschinenbedienung der Maschine X, Softwareanwendung der Software Y“)	<b>Niveau der Qualifizierung</b> (Basis, Fortgeschrittene, Experten)	<b>Thema Inhalte bzw. der Qualifizierung</b>

**Bitte beachten Sie, dass Sie diese Anforderungstabelle, wenn es geht, mit den betroffenen Mitarbeiter/-innenn unmittelbar und mit Vorgesetzten/Verantwortlichen abarbeiten! Sie müssen dieses Arbeitsblatt unbedingt dialogisch erstellen, eine schriftliche Befragung allein reicht nicht aus.**

## Arbeitsblatt D 2

### Weiterbildungsziele identifizieren

Wichtig ist, dass Sie Qualifizierungs- oder Weiterbildungsziele genau identifizieren, um berufliche Handlungskompetenzen erzeugen zu können. Als erstes können Sie dann danach fragen, auf welche Kompetenzfelder sich Ziele beziehen müssen. Als Grundlage dafür kann man etwa die folgenden Kompetenzfelder nutzen:

#### Kompetenzfelder:

Kompetenzfeld	Handlungsbereiche
Fachkompetenz	Fachlich-berufliche Aufgaben, die auf Berufs- bzw. Fachwissen beruhen (z. B. Kostenrechnung)
Methodenkompetenz	Problem- bzw. Lösungshandeln, für das Methoden und Strategien entwickelt und beherrscht werden müssen (z. B. Informationsbeschaffung, Planungsstrategien, Managementaufgaben)
Sozialkompetenz	Handlungsfelder, in denen kommunikative, kooperative, koordinierende Aufgaben interaktiv und im persönlichen Austausch erledigt werden müssen
Persönliche oder Individualkompetenz	Aufgaben, in denen Selbstkritik, Selbstentwicklung und das Hinterfragen sowie die Fortentwicklung eigener Einstellungen, Kenntnisse und Fertigkeiten auf der individuellen Ebene erfüllt sein müssen

#### Zielpräzisierung für Qualifizierungen:

Qualifizierungsmaßnahme	Kompetenzfeld	Handlungsbereich	Entwicklungsziel

Bitte beachten Sie, dass die Rubrik: Entwicklungsziel besonders präzise formuliert wird. Oft sind dabei Entwicklungsziele mehreren Kompetenzfeldern zugleich zuzuordnen!

## Arbeitsblatt D 3

### Anspruchsgruppen und Schnittstellen

Wenn Sie die Arbeitsblätter D1 und D 2 abgearbeitet haben, ist es hilfreich, danach zu fragen, welche Mitarbeiter/-innen und/oder Mitarbeiter/-innengruppen insgesamt für die Qualifizierung identifiziert werden können. Oft ergibt sich nämlich bei genauem Hinsehen, etwa bei der Einführung einer neuen Software oder bei der Einführung veränderter Arbeitsorganisation, dass nicht nur die direkt betroffene Mitarbeiter/-innengruppe, sondern auch Handlungs- und Kooperationspartner an den Schnittstellen (Abteilungsübergängen etwa) mit betroffen sind.

Dies kann identifiziert werden, wenn Sie ein entsprechendes Akteurskonzept skizzieren.

#### Schnittstellenanalyse für die Qualifizierung:

Mitarbeiter/-innen (Gruppe)	Produkt Leistung	bzw.	Arbeitsanforderung und Leistungsver- mögen (Problem)	Qualifizierungsinhalt	Qualifizierungsziel

Es ist wichtig, dass diese Matrix, so wie im Arbeitsblatt D 1 auch, möglichst mit Hilfe aller in die Prozesse eingebundenen Akteure abgearbeitet wird. Hier können aber auch Verantwortliche oder Vorgesetzte in einem ersten Schritt Aussagen über Ihre Mitarbeiter/-innen und die Arbeits-schnittstellen stellvertretend tätigen.

Wichtig ist aber auch, dass der eigentlichen Zielgruppe der Qualifizierung die Möglichkeit geboten bekommt, die Aussagen der Vorgesetzten zu ergänzen, präzisieren oder auch zu korrigieren!

## Arbeitsblatt D 4

### Budgetplanung

Für die Entwicklung einer betrieblichen Lernkultur ist eine kontinuierliche Budgetverankerung für Weiterbildung eine wichtige Voraussetzung. Für die Festlegung eines Etats sowie für die Garantie, bei Bedarf einen Finanzmitteleinsatz realisieren zu können, gibt es mehrere Alternativen. Das Nachfolgende hilft Ihnen im Beratungsprozess den Betrieben dafür Anregungen zu geben.

**Wer ist für die Festsetzung und die Budgetplanung im Unternehmen verantwortlich?**

.....

**Welche Kriterien dienen für die Budgetierung der WB als Entscheidungsgrundlage?**

.....

**Wie wird die Budgetierung festgemacht?**

- Nominell im Gesamtunternehmen/Jahr .....
- Nominell in Unternehmensabteilungen/Jahr .....
- Nominell pro Mitarbeiter/-in/Jahr .....
- Nominell pro Produkt bzw. pro Kernleistungsbereich .....
- Prozentual orientiert am Gesamtumsatz .....
- Prozentual orientiert am Abteilungsumsatz .....
- Prozentual orientiert am Ressourceneinsatz für Innovationen .....

**Sonstiges:**

.....

**Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter/-innen an der Finanzierung von Weiterbildung, und unter welchen Umständen tun Sie das?**

**Wenn Sie neue Projekte/Entwicklungen implementieren, planen Sie Qualifizierungskosten dabei von Beginn an ein?**

.....

**Wichtig ist, dass:**

- Weiterbildung kontinuierlich etatisiert wird
- Weiterbildung bei Bedarf aktuell etatisiert wird
- Weiterbildung und ihre Etatisierung nach unternehmensspezifischen Entscheidungskriterien gestaltet wird
- Sie klären, in wie fern Ihnen öffentliche Fördermittel zur Verfügung stehen
- Bei der Einplanung der Mittel mehrere Verantwortliche befragt werden, und nicht nur eine Person entscheidet
- Und letztendlich, dass über die Mittelverausgabung systematisch und nach einer Prioritätensetzung befunden wird.

**Achten Sie darauf, dass bei der Budgetierung bereits deutlich wird, dass Weiterbildung kein Privileg bedeuten darf, sondern dass alle Beschäftigten im Budget berücksichtigt werden!**

## Arbeitsblatt D 5

### Zeitplanung

Ein wichtiger Planungshorizont für die Qualifizierungsplanung ist die Zeit, in der eine Qualifizierungslücke geschlossen werden muss. Darüber hinaus ist es auch von Bedeutung, die richtige Ablaufplanung zusammen zwischen Betrieb und Anbieter abzustimmen, a) um möglichst frictionslos eine Weiterbildung in den betrieblichen Alltag einzubauen und b) auch um individuelle Zeitanprüche der Teilnehmer rechtzeitig zu berücksichtigen. Achten Sie bitte deshalb darauf:

1. **Bis wann müssen Qualifizierungslücken unbedingt geschlossen werden?**  
Maßgeblich dafür können u.a.
  - ein Projektstart,
  - ein eingeleiteter betrieblicher Veränderungsprozess,
  - eine sehr aktive Leistungserstellung/Produktlinie, auf die sich die Qualifizierung bezieht, sein.
2. **Wann sind betriebliche Freistellungen am besten möglich?**
  - a) Achten Sie auf die Auftragslage und die Erarbeitungsichte.
  - b) Achten Sie auf die Urlaubsplanung und auf individuelle Zeitarrangements der betroffenen Mitarbeiter/-innen
3. **Schließlich achten Sie bitte darauf, in welchem Zeitraum entsprechende Bildungsangebote verfügbar sind.**  
Das heißt, integrieren Sie die Anbieterperspektive.
4. **Es kann sich auch ergeben, dass spezifische Ausstattungsanforderungen** für die Qualifizierung den Zeitplan nicht unerheblich beeinflussen. Darauf wäre gegebenenfalls eben auch zu schauen.
5. **Achten Sie darauf, dass Beschäftigten mit Kindern oder zu pflegenden Angehörigen oder mit Beschäftigten anderen familiären Beanspruchungen der Zugang zur Weiterbildung aus zeitlichen Gründen nicht verschlossen wird! Überlegen Sie bitte, wie differenzierten Zeitanprüchen durch flexibilisierte Arbeits- und Lernzeiten entsprochen werden kann.**
6. **Bei Berufsrückkehrern/innen müssen gegebenenfalls vor der Arbeitsaufnahme Weiterbildungsmaßnahmen zeitlich und organisatorisch arrangiert werden.**

Und schließlich:

**Beachten Sie das Gesamtvolumen der Qualifizierung mit Blick auf Lernleistungsfähigkeiten der Teilnehmer!**

## **Arbeitsblatt D 6**

### **Anbietersauswahl**

Für die Weiterbildungsplanung ist die richtige Auswahl des Anbieters ein zentraler Erfolgsfaktor. Das heißt, es geht unter anderem darum, welcher Anbieter im jeweils gewünschten Qualifizierungsfeld besonders ausgewiesen ist. Relevant ist aber auch die komplette Leistungsfähigkeit des Anbieters, die Qualität der Organisation, die Qualität seines Personals, die Konstanz und Kontinuität als Anbieter, seine Flexibilität gegenüber Kundenansprüchen u. ä.

**Kriterien, die für die Auswahl von Bedeutung sind, sind unter anderem die Folgenden:**

#### **Inhaltliche Kriterien:**

- Hat der Anbieter einen ausgewiesenen Zugang zur Branche?
- Hat er im speziellen Themenfeld Kompetenz?
- Ist er in der Lage, unternehmensspezifische Veranstaltungen durchzuführen?
- Verfügt er über entsprechende Erfahrungen, oder ist er ein „neuer“ Anbieter?
- Ist der Anbieter dafür bekannt, methodisch flexibel zu arbeiten?
- Ist der Anbieter inhaltlich „innovativ“?

#### **Organisationale Kriterien:**

- Ist das Anbieterunternehmen zertifiziert (Qualität der Organisation)?
- Hat der Anbieter eine entsprechende Unternehmensstruktur und -größe, die gute Leistungen ermöglicht?
- Ist er zeitlich flexibel?
- Kann er auf in der Veranstaltung auftauchende „neue Bedarfe“ reagieren?
- Wie geht der Anbieter insgesamt mit den Kundenwünschen um?

#### **Zusätzliche Kriterien:**

- Verfügt der Anbieter über ein positives Image?
- Ist der Anbieter kostengünstig/erhebt er angemessene Preise?
- Wie präsentiert der Anbieter sich im Markt?
- Gilt der Anbieter als „diskret“, d.h. können Sie sich darauf verlassen, dass er nicht, zum Nachteil des nachfragenden Unternehmens, unternehmensrelevante Informationen nach Außen trägt?
- Wie ist im Rahmen der Auftragsverhandlungen/der Planungen die Kommunikationskultur des Anbieters ansprechend?

#### **Beratung:**

**Ein zentrales Auswahlkriterium sollte sein, dass der Bildungsanbieter insgesamt ein Unternehmen umfassend beraten kann. Die Beratungsfähigkeit kann u.a. daran gemessen werden, ob er auf Nachfrage seine Beratungsstruktur und die Beratungsfelder gut skizzieren kann.**



## Arbeitsblatt D 7

### Kooperation für eine Bedarfsgemeinschaft

Für Unternehmen wie für Bildungsanbieter ist eine breite Kooperationskultur sehr entscheidend, wenn es um Qualifizierung geht.

**Daraus ergibt sich für Unternehmen oft die Frage**, ob eine Qualifizierungsmaßnahme nicht kostengünstiger und/oder qualitativ intensiver durchgeführt werden kann, wenn mehrere Nachfrager mit gleichen bzw. ähnlichen Interessen bedient werden.

**Für Bildungsanbieter** ergeben sich im Rahmen von Anbieterkooperationen oft Möglichkeiten, Bedarfe qualitativ gehaltvoller abzuarbeiten, weil durch spezialisierte Arbeitsteilung unterschiedlich vorhandene Kernkompetenzen genutzt und eingesetzt werden können. So kann sich beispielsweise ergeben, dass zwei Anbieter eine Qualifizierung im Bereich „Neue Software- Implementation“ in einen Kleinbetrieb/Personalverwaltung die Qualifizierung aufteilen. Der eine Anbieter ist spezialisiert auf „Soft-Skills“ und Projektmanagement; der zweite Anbieter beherrscht die Anwenderschulung der Software selbst. Begreift man eine solche Aufgabe als „Projekt“ mit einem spezifischen EDV-Hintergrund wird der erwartbare Mehrertrag, der sich aus einer Anbieterkooperation inhaltlich ergibt, sofort plausibel.

Daneben ist insgesamt auf Anbieter- wie auf Nachfragerseite jede Form des **Ressourcen-sharing** immer dann sinnvoll, wenn Personal- oder Sachausstattungen, didaktisches Material oder weitere Leistungsbestandteile getauscht oder ergänzt werden können. Hier werden dann Marktkonkurrenten zu Partnern.

**Also prüfen Sie, ob unter Synergiegesichtspunkten:**

- Personal
- „Know-How“
- Ausstattung
- Räumlichkeiten
- Wissen über Kunden
- Kundenzugänge
- etc.

tauschen bzw. ergänzen können und integrieren Sie diese Überlegungen bereits in den Beratungsprozess. Denn oft haben Kunden hier unausgesprochene Wünsche nach Kooperationen, die Sie erfragen müssen.

**Arbeitsblatt D 8****Wahl der optimalen Qualifizierungsform****Auswahl der passenden Veranstaltungsform**

Neben der Klärung der inhaltlichen Passung von Angeboten ist im Rahmen der Planung bedeutungsvoll, die geeignete Veranstaltungsform auszuwählen. Beeinflussende Größen sind dafür

- a) didaktische Überlegungen
- b) Zeitressourcen des Kunden

**Bitte überlegen Sie, ob Sie:**

- Ein- oder mehrtägige Kompaktveranstaltungen (Workshops, Seminare, Schulungen) ohne Unterbrechung
- Ein- oder mehrtägige Kompaktveranstaltungen (Workshops, Seminare, Schulungen) mit Unterbrechung
- Arbeits-Prozess begleitende Lerneinheiten im Betrieb
- Inhouse- Schulungen
- Externe Veranstaltungen
- E- Learning- Angebote
- „Fernlehrgänge“
- Kombinierte Veranstaltungen

anbieten wollen oder müssen.

**Bei der Entscheidung beachten Sie bitte, dass:**

- Kompaktveranstaltungen sich als lernintensive, aber weitgehend „trainingsfreie“ Veranstaltungsformen anbieten
- Intervallveranstaltungen hingegen auch die Möglichkeit zum Nacharbeiten, Vorbereiten, Einüben und Trainieren sowie zum kritischen Austausch mit Seminardistanz ermöglichen.

Intervallveranstaltungen bieten darüber hinaus oft auch organisatorische Vorteile, denn sie können in die Abendstunden und an Wochenenden stattfinden und bieten so eine bessere Zugangsmöglichkeit.

**Allerdings gibt es gegen diese Zeitarrangements auch berechtigte Vorbehalte:**

- Nach einem Arbeitstag sind Teilnehmende nicht unbedingt voll konzentrations- und aufnahmefähig
- Diese Form kann auch „demotivieren“, da Beschäftigte ihren Anspruch auf Freizeit gefährdet sehen und die betrieblich notwendige Qualifizierung nicht in die Freizeit verlagern wollen
- Zudem wird mit dieser Form nicht in jedem Fall eine wichtige Maßnahme gesehen, findet sie doch außerhalb der Arbeitszeit statt.

**Bitte raten Sie darum den Unternehmen, sich genau zu überlegen, in wie fern sie als Unternehmen Verantwortung für die Qualifizierung übernehmen und diese nicht allein dem Engagement der Beschäftigten zuordnen wollen.**

Qualifizierungsform	Mögliche Vorteile	Mögliche Nachteile
Interne Qualifizierung		
Externe Qualifizierung		
Lernen im Prozess der Arbeit (LPA)		
E-Learning		
Fernlerngänge		

Anfallende Kosten	Intern	Extern	LPA	Etc.
Lohn- und Gehaltskosten				
Opportunitätskosten (Produktionsausfall, Überstunden, Ersatzarbeitskraft, etc.)				
Reise- und Übernachtungskosten				
Vorbereitungskosten (Logistik, Entwicklung und Erstellung der Curricula, Arbeitsunterlagen, etc.)				
Durchführungskosten (Raum, Technik, Verpflegung)				
Kursgebühren				
Dozentkosten				
<b>Gesamtkosten:</b>				

**Arbeitsblatt D 9****Zertifizierung - Modularisierung - Systematisierung**

Gegenwärtig wird verstärkt versucht, einzelne Weiterbildungsmaßnahmen in den Gesamtrahmen von Qualifizierungen so einzubetten, dass sie Teil einer größeren und umfassenderen Gesamtqualifizierung sind. In diesem Rahmen steigt die arbeitsmarktliche Verwertbarkeit für die Teilnehmer - Betriebe können Qualifizierungen, die fehlen, umfassender aufbauen und so auch systematischer betreiben. Die meist in Modulen entwickelten Modelle gibt es mit anerkannten Zertifikaten, mit „Hauszertifikaten oder Anbieterzertifikaten“ - immer häufiger auch als abschlussbezogene Qualifizierungsbausteine mit entsprechenden Kammer- oder Verbandsprüfungen.

Für Nachfrager sind solche zertifizierten Qualifizierungen insofern besonders attraktiv, als sie eine gewisse Qualität signalisieren, die unter anderem auf eine didaktische und curriculare Systematik hinweisen. Für Bildungsanbieter liegt in zertifizierten und modularisierten Veranstaltungen, die Teil einer qualifikatorischen Gesamtsicht sind, Vorteile, da sie standardisiert sind.

**Bitte prüfen Sie, ob:**

- **relevante Themen in Zertifikatslehrgängen bzw. in modularisierten Strukturen am Markt vorfindbar sind**
- **welche Qualitätsnormen hinter den Zertifikaten stehen bzw. welche Anerkennungsverfahren es gibt**
- **ob sie Lehrgänge nicht selbst in einer Modulstruktur (mit oder ohne Zertifikate) entwickeln und anbieten wollen**
- **welche Bausteine standardisiert für welche Themen sich anbieten und wo Spezialisierungen aus betrieblicher Sicht unbedingt notwendig sind.**

Überlegen Sie bitte mit den Betrieben die Vor- und Nachteile solcher Angebotslösungen und bieten Sie an, für die Betriebe entsprechend zu recherchieren.

Suchen Sie immer einen Weg, der einerseits möglichst passgenaue betriebliche Zuschnitte ermöglicht, aber achten Sie auch darauf, dass Leistungstransparenz, die sich aus zertifizierten Qualifikationen ergibt, gleichzeitig für die Betriebe interessant ist.

Dieser Weg, zwischen Standardisierung (Systemlösung) und Spezialisierung bzw. Individualisierung ist schwierig auszumachen - er erfordert eine genaue didaktische Planung sowie eine strategische Analyse, denn standardisierte Angebote sind „austauschbar“ - individuelle Kundendienstleistungen besitzen in der Regel ein Alleinstellungssignal.

## **Modul E: Angebotsrecherche und Auftragsvergabe**

### Modulbeschreibung

#### **Das Modul E:**

unterstützt Sie als Berater/-in darin, mittels Datenbanken und mittels Internetrecherchen Angebote zu identifizieren. Sie erhalten Hilfen, regionale Anbieter auszumachen und die Eignung von Anbietern zu beurteilen. Letztlich erhalten Sie auch Hinweise, welche Absprachen zwischen Bildungsanbieter und Kunde zu treffen sind, damit die Erwartungsperspektiven formalisiert geregelt werden können.

#### **LITERATUR:**

Döbber, Karl-Otto: Weiterbildungsdatenbanken. In: Tippelt, Rudolf (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung / Weiterbildung. 2., überarb. und akt. Auflage 1999.

Hilzenbecher, M.: Erfordernisse einer kombinierten angebots- und nachfragebezogenen Datenbank zur beruflichen Weiterbildung. In: Wirtschaft und Technik (1991), H.3, S. 9-11.

Flüter-Hoffmann, Christiane / Pieper, Ansgar im Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.): Berufliche Weiterbildung. Erfolgreiche Kooperation zwischen Unternehmen und Bildungsanbietern. Köln 1996.

#### **Methodische Hinweise:**

Klein- und mittelständische Unternehmen sind mit der Informationsflut an Bildungsangeboten häufig überfordert, nutzen allerdings kaum Weiterbildungsdatenbanken zur Informationsgewinnung. Vielmehr vertrauen sie auf bekannte und bewährte Modelle und Träger, ohne systematisch die eigenen Bedarfe zu berücksichtigen (vgl. Weingärtner 1995). Geben Sie daher einige einschlägige Datenbanken bekannt und machen Sie die Unternehmensleitung mit der Funktionsweise und den Hilfestellungen (wie z.B. der Eingrenzung der Suche nach Maßnahmeart, -inhalten oder -ort) der systematischen Suche nach passenden Bildungsangeboten vertraut.

Kooperationen bei Weiterbildungsmaßnahmen können für alle Beteiligten eine Bereicherung darstellen und nicht zuletzt finanziell stark entlastend sein. Verweisen Sie daher auf die Netzwerkpartner in der Lernenden Region und nutzen Sie die daraus entwickelbaren Synergien und Potenziale. Durch das eigene Bildungsportal ([www.lernende-region-trier.de](http://www.lernende-region-trier.de) Rubrik: "Bildungsanbieter" oder "Kurse suchen") kann direkter Kontakt zu passenden Bildungsanbietern hergestellt werden, die geographische Nähe vorweisen und darüber hinaus durch die Mitgliedschaft in der Lernenden Region auf die speziellen Bedarfe von KMU (wie beispielsweise passgenaue Qualifizierungen) eingestellt sind. Auf lange Sicht sind hier auch dauerhafte Kooperationen denkbar.

Die Vernetzung der Bildungsanbieter untereinander kann wiederum die Einstellung auf spezielle Qualifizierungsanfragen seitens der Unternehmen begünstigen, da hierdurch Spezialisten aus verschiedenen Bereichen zusammen eine Bildungsmaßnahme

## **MODUL E**

erstellen können.

Achten Sie bei einer individuell erstellten Bildungsmaßnahme darauf, dass die zu erbringenden Leistungen beider Seiten genau aufgelistet werden und sichern Sie die eventuelle Zusammenarbeit verschiedener Bildungsträger schriftlich ab. Bei längerfristigen Kooperation oder dem Einkauf eines "Gesamtpakets" von Weiterbildungsmaßnahmen sollte die Zusammenarbeit außerdem zunächst erprobt werden.

Ermutigen Sie die Unternehmensleitung dazu, Kooperationen einzugehen und in der Anbieterauswahl neue Wege zu beschreiten.

**Unbedingt beachten:**

Der Markt für Weiterbildung ist sehr undurchsichtig und aufgrund des unstrukturierten Weiterbildungssystems" und der Vielzahl der unterschiedlichen Träger selbst für Profis schwer zu überblicken. Hauptaufgabe ist hier daher die Herstellung von Transparenz.

## Arbeitsblatt E 1

### Internet- und Datenbankrecherchen

Für die Auswahl von Qualifizierungsangeboten gibt es eine Vielzahl von Datenbank gestützten Informationssystemen, so genannten „Bildungsdatenbanken“ (Bildungsportale). Bildungsdatenbanken sind im Internet zugängliche Informationspools, in denen Anbieter, Seminarthemen, Seminarformen, Aussagen über Zielgruppen, Preise, Zeit- und Mengenvolumen etc. abrufbar werden. Viele Datenbanken sind „filterbar“, d.h. man kann nach bestimmten Suchkriterien Informationen suchen und andere, nicht relevante Informationen vernachlässigen. In der Regel sind Datenbanken auch „sortierbar“ - also Merkmal gestützt in eine Reihung zu bringen (Bsp.: Preis). Davon ist die größte:

[www.Kurs.de/Kurs](http://www.Kurs.de/Kurs) der Arbeitsagentur.

Eine weitere ist die:

[www.iwwb.de](http://www.iwwb.de) als Seminardatenbank.

#### Vorteile, die sich aus DB ergeben, sind:

- Sie erhalten einen großen Angebotsüberblick
- Sie können Angebote vergleichen
- Sie erhalten „Zusatzinformationen“, wenn Sie diese benötigen
- Oft können auch Buchungs- und Vorhaltungsprozesse mit den DB erledigt werden.

Über den Umgang und die Qualität neuester Datenbanken erhalten Sie gegen eine Schutzgebühr von 1,50 € einen Test der Stiftung Warentest, der sehr gehaltvoll ist.

<http://www.iwwb.de/informationssysteme/Default.aspx?bkid=1>

Bitte ergänzen Sie weitere Datenbanken, mit denen Sie regelmäßig bundesweit arbeiten:

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....

**Arbeitsblatt E 2****Lokale Anbieter/Regionale Anbieter in Datenbanken**

**Auf regionaler Ebene gibt es eine Anzahl lokaler bzw. regionaler Datenbanken. Diese sind in der Regel allerdings nicht allein auf berufliche Weiterbildung beschränkt - präsentieren allerdings auch diese Angebote.**

Eine aktuelle, und stets aktualisierte Übersicht über regionale Bildungsdatenbanken finden Sie unter:

<http://www.iwwb.de/informationssysteme/Default.aspx?bkid=3>

Landesweite Datenbanken finden Sie unter.

<http://www.iwwb.de/informationssysteme/Default.aspx?bkid=2>

Bitte versuchen Sie herauszufinden, welche Nutzungsführungen und welche Suchstrategien Ihnen und Ihren Bedarfen am nächsten kommen - achten Sie darauf, dass Anbieterbanken „neutral“ sind, d.h., dass Sie nicht automatisch spezifischen Datenbankadressen „zugeführt werden“ und somit nicht unbeeinflusst aussuchen können.

**Zur Recherche:**

Katalog-, Kapitel-, Titel- oder Systematiksuche erleichtern oft einen Einstieg in die Angebotssuche.

Stichwortsuche führt Sie zu allen Angeboten, deren Titelstichwort mit dem von Ihnen eingegebenen Stichwort identisch ist. Dabei ist ein Risiko, dass es sehr wohl sachverwandte Sachbegriffe (so genannte: „Schlagworte“) gibt, die, da sie im Titel nicht vorkommen, ausgeblendet werden. So möglich, vergewissern Sie sich also bitte auch noch über eine „Schlagwortsuche, Sachwortsuche und oder Sachbegriffssuche“.

Wenn Sie Ihre Stichwortsuche abgeschlossen haben, können Sie über Detailsuche, oft auch „Expertensuche“ Filter einsetzen, die beispielsweise Veranstaltungszeiträume, Dauer oder Veranstaltungsorte ausweisen. So bekommen Sie Schritt für Schritt ein erstes großes Angebot zusammengestellt.

Mit der so genannten „Warenkorbvorauswahl“ können Sie die ersten Auswahlmengen für sich sichern und im Weiteren nach Ihren Feinkriterien das passendste Angebot herausfinden.



**Arbeitsblatt E 3****Eignung des Angebotes und der Anbieter**

**Für die Auswahl des passenden Angebotes und eines geeigneten Anbieters achten Sie, neben der thematischen Passung auf:**

**Inhaltlich und methodisch:**

- Voraussetzungen/Vorkenntnisse, die von den Teilnehmern erwartet werden
- darauf, ob bestimmte Kriterien, die Sie und der Betrieb für wichtig hielten, auch erfüllt werden (Erprobungsphasen, thematische Spezialisierung, Leistungsprüfung in der Veranstaltung o. ä.)
- das Veranstaltungsziel: „berufliche Handlungskompetenz“
- einen Ihren Ansprüchen nach sinnvollen Methodenmix
- eine Berücksichtigung individueller Lernleistungen und individueller bildungsbiographischer Erfahrungen (Differenzierung und Teilnehmerorientierung)
- einen für die Adressaten passenden Medieneinsatz
- qualitativ ansprechende Seminarunterlagen
- eine ausreichende Vorinformation über die Veranstaltung
- eine Begründung des inhaltlichen und methodischen Konzepts.

**Entscheidungskriterium für die Anbieter:**

- Hat der Anbieter seine Leistungen konstant und erfolgreich erbracht?
- Welche Rechtsform, Trägerschaft oder Verbandszugehörigkeit hat der Anbieter?
- Gibt es ein Qualitätsmanagement, eine Auditierung, einen Qualitätsnachweis?
- Ist die Kundenkommunikation qualitativ hochwertig (Erreichbarkeit, Termintreue bei Rückfragen, IT-Kommunikation und Internet- Präsenz)?
- Hat der Anbieter im von Ihnen nachgefragten Angebot eine Kernkompetenz und verfügt er über Referenzen?
- Wie sind die Geschäftsbedingungen, Rücktrittskonditionen, vertragliche Qualität?

**Und nicht zuletzt: Der Preis**

**Wie ist das Angebot preislich einzuordnen - ist die Kostenzusammensetzung nachvollziehbar und eindeutig? Passt der Preis in ihr Budget und in Ihre Planungen? Welche Finanzierungsbedingungen räumt der Anbieter bei einem größeren Auftrag ein, gibt er auch Rabattierungen und /oder gestaffelte Preise?**

**Seminarcheckliste:**

<b>Seminareigenschaften</b>	<b>Bedingungen</b>	<b>Erfüllt/Nicht erfüllt</b>
Zeitraum		
Maximale Kosten		
Dauer/Form		
Veranstaltungsort		
Abschluss/Zertifikat/Modul.		
Qualität Trainer/Dozent		
Vorkenntnisse		
Sonstiges:		

**Veranstalter-Checkliste:**

<b>Anforderungen:</b>	<b>Erfüllt/Nicht erfüllt</b>
Kernkompetenzen	
AGB	
Qualität Beratung	
Qualität Kommunikation	
Referenzen	

**Arbeitsblatt E 4****Vertrag/Absprache zwischen Anbieter und Kunde**

Wenn Sie das Vorstehende entsprechend vertraglich formulieren wollen, müssen Sie wenigstens das Folgende beachten:

Ausgewählte Vertragsbestandteile:

**Anbieter:** .....

**Kunde:** .....

über ein Qualifizierungsangebot zum Thema:

.....

In der Veranstaltungsform:

.....

Mit dem Dozenten:

.....

Die Leistung schließt ein:

- Beratung vor der Veranstaltung
- Lehrmaterialien
- Nachbetreuung
- Nutzung von Geräten und Räumen
- Verbrauchsmaterialien
- Maschinennutzung gesondert im Zeitumfang von
- Verpflegung
- .....
- .....

Die Leistung wird erbracht im Zeitraum von ..... bis .....

Die Mindest/Höchstteilnehmerzahl beträgt: .....

Rücktrittsbedingungen sind: .....

Sonstige Vertragsbedingungen: (Etwa bei Prüfungen):

.....

**MODUL E**

**Modul F:****Vorbereitung, Dokumentation, Ergebnissicherung und Transfer der Weiterbildungs-  
ergebnisse in den betrieblichen Alltag**

Modulbeschreibung:

**Das Modul F:**

unterstützt Sie als Berater/-in darin, Perspektiven für die Teilnahme und Ziele für den Transfer nach der Qualifizierungsmaßnahme zu fixieren, eine entsprechende „Vereinbarung“ darüber zu treffen, eine Rückmeldedokumentation aufzubauen (Formular) sowie einen betrieblichen Weiterbildungspass auszustellen.

Daneben erhalten Sie Unterstützungen für die Transferplanung, also die Implementation der Qualifizierungsfolgen in den betrieblichen Alltag. Abschließend lernen Sie ein Verfahren der Transferkontrolle kennen und Sie erhalten Hinweise für Anschlussperspektiven nach einer Qualifizierung, die gegebenenfalls Multiplikatoren erreichen.

**LITERATUR:**

Arnold, R. / Krämer-Stürzl, A.: Zugänge und Methoden zur Evaluierung in der Weiterbildung. In: Feuchthofen, J. E. / Severing, E. (Hrsg.): Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Neuwied 1995.

Wesseler, Matthias: Evaluation und Evaluationsforschung. In: Tippelt, Rudolf (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung / Weiterbildung. 2., überarb. und akt. Auflage 1999.

Sauter, Edgar: Qualitätssicherung, -management und -entwicklung in der beruflichen Weiterbildung. In: Erster Kongress des Forum Bildung am 14. und 15. Juli 2000 in Berlin. Bonn: Forum Bildung (2000) S. 694-699.

**Methodische Hinweise:**

Die Evaluation einer Bildungsmaßnahme sollte einerseits vom Mitarbeiter/-in selbst, andererseits aber auch vom Vorgesetzten durchgeführt werden. Der/Die Mitarbeiter/-in kann so sein eigenes Lernen reflektieren, aber auch Hinweise auf die Qualität der Maßnahme und des Trägers geben. Der Vorgesetzte wiederum kann daraus Schlüsse für die weitere Zusammenarbeit mit dem Bildungsträger ziehen. Natürlich ist er aber auch am Transfer in den Arbeitsprozess und dem tatsächlichen Nutzen der Qualifizierung interessiert.

Hier können neben der Methode des Mitarbeiter/-innen-Gesprächs auch Beobachtungen und gegebenenfalls Tests durchgeführt werden. Kündigen Sie diese allerdings an, um eine vertrauensvolle und förderliche Arbeitsatmosphäre zu schaffen und den/die qualifizierten Mitarbeiter/-in nicht unter einen unnötigen Leistungsdruck zu stellen. Nur so kann im Unternehmen eine Weiterbildungskultur entstehen.

Für eine vergleichende Dokumentation bietet es sich an, anerkannte Verfahren und Instrumente zu nutzen bzw. auf diese zu verweisen, mittels derer die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen systematisch ermittelt und dokumentiert werden können, unabhängig davon, auf welche Weise und in welcher Form diese erlangt wurden.

Auf die monetäre Errechnung einer Bildungsrendite kann allerdings größtenteils verzichtet werden, da der Nutzen von Bildung schwer zu operationalisieren und zu messen ist, dies

außerdem die Möglichkeiten von mittelständischen Unternehmen übersteigen würde. Hier wird daher der Lern- und Anwendungserfolg überprüft, der weniger standardisiert dokumentiert werden kann als eine ökonomische Erfolgskontrolle. Gestalten Sie die Rückmeldung über den Erfolg der Maßnahme ähnlich wie den Prozess der Bedarfserfassung (welche Sie in selbstverständlich an die Evaluation anhängen können, um weitere Qualifizierungsbedarfe aufzunehmen und so eine kontinuierliche Personalentwicklung zu etablieren) und verdeutlichen Sie, dass es sich dabei nicht um eine Überprüfung im negativen Sinne handelt.

Weiterbildung zahlt sich überdies tendenziell meist mittel- bis langfristig aus. Berücksichtigen Sie bei der Kontrolle der Rentabilität und des Transfers von Weiterbildung daher, dass die Effekte der Qualifizierung, falls überhaupt messbar, nicht sofort ersichtlich werden.

**Unbedingt beachten:**

Weisen Sie darüber hinaus auf Möglichkeiten hin, den/die Mitarbeiter/-in für eine bestimmte Zeit an das Unternehmen zu binden, um einer Abwanderung des qualifizierten Personals und somit einer Fehlinvestition vorzubeugen.

Ergebnisse können nur evaluiert werden, wenn zuvor die Ziele und Erwartungen festgelegt wurden. Oft ergeben sich dann aus der Qualifizierung neue Ziele und Bedarfe, die zuvor nicht erkannt oder berücksichtigt wurden. Personalentwicklung ist somit ein ständiger und nie abgeschlossener Prozess, der einige "Zyklen" benötigen kann, bis er gut entwickelt und vollständig im Unternehmen installiert ist.

**Arbeitsblatt F 1****Erwartungen an die Teilnahme und Ziele für den Transfer**

Der/Die Mitarbeiter/-in nimmt an der Veranstaltung: .....

In der Zeit von ..... bis ..... teil.

Es wird erwartet, dass folgende Themen/Inhalte/Techniken im Mittelpunkt der Veranstaltung stehen:

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....

Damit werden betriebliche Arbeitsabläufe/Prozesse/Produktionsvorgänge wie folgt betroffen:

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....

Im betrieblichen Arbeitszusammenhang werden damit folgende Entwicklungen, Verbesserungen, Leistungstiefen angestrebt:

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....

Speziell die Probleme:

1. ....
2. ....
3. ....

sollen mit der Qualifizierung reduziert werden.

Mitarbeiter/-in:

.....

Vorgesetzter:

.....

## Arbeitsblatt F 2

### Commitment für die Maßnahme/Zielvereinbarung

Der/Die Mitarbeiter/-in:

.....

nimmt an der Fortbildung/Veranstaltung

.....

bei dem Bildungsträger:

.....

im Zeitraum von ..... bis ..... teil.

Der Betrieb veranlasst die Teilnahme um das folgende Ziel/die Ziele:

1. ....
2. ....
3. ....

zu erreichen.

Der/Die Mitarbeiter/-in wird freigestellt ☐ nicht freigestellt. ☐

Der Betrieb trägt die Gebühren: Ja ☐ Nein ☐

Der Betrieb trägt die Fahrtkosten: Ja ☐ Nein ☐

Der Betrieb trägt die Prüfungsgebühren: Ja ☐ Nein ☐

Der/Die Mitarbeiter/-in dokumentiert für den Arbeitgeber den Besuch der Veranstaltung  
.....Ja ☐ Nein ☐

Es findet ein Abschluss- und Transforgespräch statt. Ja ☐ Nein ☐

Die Teilnahme wird in die Personalunterlagen aufgenommen ....Ja ☐ Nein ☐

Sonstige Vereinbarung:

.....

.

.....

## Arbeitsblatt F 3

### Rückmeldung über die Qualifizierung

#### Rückmeldebogen:

Die Qualifizierungsveranstaltung .....

bei dem Träger .....

fand im Zeitraum von ..... bis ..... in der Zeit von .....Uhr bis .....Uhr statt.

Folgende Qualifizierungsinhalte standen im Mittelpunkt:

.....

.....

.....

Dies entsprach der Ankündigung:    Ja ☐                      Nein ☐

Der Dozent ist:

Sehr empfehlenswert ☐      empfehlenswert ☐      nicht empfehlenswert ☐

weil: .....

Der Anbieter ist:

Sehr empfehlenswert ☐      empfehlenswert ☐      nicht empfehlenswert ☐

weil: .....

Diese Erwartungen wurden nicht erfüllt, weil : .....

Es gab die Folgenden Lehrmaterialien .....

Das Erlernte kann ich am Arbeitsplatz umsetzen ☐ nicht umsetzen ☐, weil:

.....

Diese Umsetzungshindernisse sehe ich: .....

Der wichtigste Veranstaltungserfolg liegt in: .....

Die Veranstaltung kann ich weiteren Kollegen empfehlen ☐      nicht empfehlen ☐ .

Insgesamt hat mich die Veranstaltung für weitere Qualifizierungen motiviert ☐ nicht motiviert ☐ .

Mitarbeiter/-in

.....



**Arbeitsblatt F 4****Betrieblicher Weiterbildungspass - Teilnahmedokumentation****Weiterbildungspass:****Name/Vorname:**

.....

**Geburtsdatum:**

.....

**Berufsausbildung(en):**

.....

.....

.....

**Tätig im Unternehmen seit:** .....

Zeitraum	Tätigkeiten/Abteilung

**Fortbildungsnachweis:**

Herr/Frau

.....

Hat in unserer Einrichtung: .....

folgende Qualifizierungsmaßnahme absolviert. ....

Die Maßnahme dauerte von: ..... bis: .....

..

und hatte einen Gesamtstundenumfang von: ..... Stunden.

Folgende Inhalte wurden vermittelt:

.....

Die Maßnahme wurde erfolgreich durch ein Zertifikat: .....

eine Teilnahmebescheinigung abgeschlossen. ....

Ort/Datum: .....

Stempel/Unterschrift: .....

**Weitere Leistungs- und Fähigkeitsdokumentationen für Mitarbeiter/-innen:**

Wenn Sie weitere und tiefer gehende Instrument für die Identifikation von Lern- und Arbeitsfähigkeiten, Lernergebnissen und –passagen, Lernmotivationen etc. über Mitarbeiter/-innen und junge Mitarbeiter/-innen nutzen wollen, die die Grenzen der Qualifizierungsberatung als Organisationsberatung überschreiten und in Richtung persönliches Profiling bzw. Potenzialerhebung gehen, dann bieten sich dafür die Arbeit mit dem im Bertelsmann Verlag veröffentlichten ProfilPASS-Ordner sowie der Ergänzung „ProfilPASS Plus“ bzw. dem spezielle für Jugendliche überarbeiteten „ProfilPASS für junge Menschen“ an.

Weitere Informationen unter [www.profilpass-online.de](http://www.profilpass-online.de)

Auch die Arbeit mit dem europäischen Profilpass ist ratsam, besonders dann, wenn der Betrieb auf internationalen Märkten agiert.

Siehe hierzu: [www.europass-info.de](http://www.europass-info.de)

**Arbeitsblatt F 5****Transferplanung/Implementation in den betrieblichen Alltag**

Von zentraler Bedeutung für den Weiterbildungserfolg ist es, in wie fern die Folgen eines Seminars oder einer Qualifizierung für die Optimierung des Arbeitshandelns im betrieblichen Alltags genutzt werden können. Hier sind einige Felder bzw. Strategien, in denen sich diese Optimierungen ergeben können. Die Implementation des Neuen muss dabei geplant werden, damit nicht die „alte Routine“ wieder Platz greift. Einige Planungshilfen kann man dafür angeben:

**Zentrale Inhalte der Qualifizierung waren:**

.....

**Dabei habe ich:**

Neues Wissen/Neue Kenntnisse: .....

Neue Fertigkeiten .....

Neue Organisationshinweise .....

Neues Prozesswissen .....

Eine Bedienervereinfachung .....

Verfahren der Q-Kontrolle/Sicherung .....

Sonstiges:

.....

**kennen und/oder anwenden gelernt.**

**Im betrieblichen Alltag werde ich das für folgende Tätigkeiten/Verantwortungsbereiche selbst nutzen:**

1. ....

2. ....

3. ....

4. ....

**Dafür brauche ich folgende, veränderte Arbeitsbedingungen:**

1. ....

2. ....

3. ....

4. ....

Hier erwarte ich Hemmnisse bei der Umsetzung.

.....

Durch folgende Maßnahmen könnten die Hemmnisse reduziert werden:

.....

der Abteilung/Kollegen .....  
betroffen.

Für die Schaffung Umsetzungsermöglichender Bedingungen ist verantwortlich:

.....

Ich werde die Umsetzungen bis zum Zeitpunkt: ..... versucht haben.

## Arbeitsblatt F 6

### Transferkontrolle/Ergebnisskontrolle

Transfermatrix

Arbeitsproblem (vor der Qualifizierung)	Ursache für das Problem	Qualifizierungsinhalt - Neue Kompetenzen	Zeitraum der Behebung	Qualität der Umsetzung (hoch - mittel - gering)

Wenn Sie diese Matrix bearbeitet haben, müssen Sie danach fragen, aus welchen Gründen der Transfer nicht funktioniert/welche Transfervoraussetzungen fehlen. Zum Beispiel:

- Der/Die Mitarbeiter/-in konnte die neuen Lernergebnisse nicht verinnerlichen
- Es fehlen Trainingseffekte
- Die Qualifizierung war nicht praxisnah genug
- Es fehlen arbeitsorganisatorische Voraussetzungen
- Es fehlen Maschinen/Geräte/Technische Ausstattung
- Es gibt keine Prozesssteuerung, die die Umsetzung ermöglicht
- Es fehlt eine organisationale Unterstützung
- Es fehlen Strukturen
- Usf.

Sie müssen, wenn Sie den obigen Aussagen zustimmen, jeweils Merkmale festmachen, mit denen genau die Hemmnisse des Transfers identifiziert werden können. Hier ist in der Regel nicht nur ein Transfergespräch, sondern gegebenenfalls auch eine Beobachtung hilfreich.

**Arbeitsblatt F 7****Anschlussperspektiven/Multiplikatorenfunktionen**

Wenn eine erfolgreiche Qualifizierung durchgeführt wurde, und der Transfer in Teilen oder sogar komplett erfolgreich ist, muss überlegt werden, welche weiteren positiven Folgen die Optimierung nach sich ziehen kann. Also:

- Wer könnte noch von den Veränderungen profitieren?
- Wie kann man erreichen, dass möglichst viele Mitarbeiter/-innen profitieren?
- Wer übernimmt für diese „Verbreiterung“ die Verantwortung?
- Wie wird sichergestellt, dass bei den Anspruchsgruppen niemand vergessen worden ist?
- Wie kann man die Verbreiterung der Folgen „evaluieren“?
- Lassen sich weitere Entwicklungspotenziale bzw. Anschlussperspektiven skizzieren?
- Kann man unterstellen, dass die positiven Veränderungen restlos ausgeschöpft und genutzt werden.

Da die Multiplikatorenperspektiven nicht ohne Mitarbeiter/-innenbeteiligung abgeschätzt werden können, muss man versuchen, möglichst viele Mitarbeiter/-innen in den Analyseprozess der Qualifizierungsfolgen und -perspektiven einzubinden. Auch das kann, bei größeren oder umfangreicheren Qualifizierungsprozessen in einem Multiplikatorenworkshop gemeinsam entwickelt werden.

Berater/-innen müssen für diese Multiplikatorenperspektiven Impulse geben und bereits vor der geplanten Qualifizierung auf die zusätzlichen „Wertschöpfungsperspektiven“, die sich aus der Qualifizierung ergeben können, entsprechend hinweisen. Und:

In einer sehr guten Qualifizierung wird auch der Dozent diese Möglichkeiten ansprechen und mit den Teilnehmenden eruiieren.

**Anhang**

## **Schnellcheck-Liste Bildungsberater/-innen und Betriebsinhaber**

**Empfehlungen zur Handhabung:**

Die vorliegende Schnellcheck-Liste soll Ihnen als BildungsBerater/-innen dabei helfen, Ihren Klienten für das Thema „Qualifizierung und Weiterbildung“ zu sensibilisieren und Ihnen somit einen Einstieg für eine entsprechende Beratung zu ermöglichen.

Im *Vorfeld* des Gesprächs sollten Sie anhand des Arbeitsblatts „Kontakt- und Unternehmensdaten“ Informationen über das zu beratende Unternehmen sammeln. Gerade bei einem Erstkontakt ist eine gute Gesprächsvorbereitung ausschlaggebend und hinterlässt bei Ihrem Klienten einen interessierten und professionellen Eindruck. Wenn Sie Ihrem Gesprächspartner signalisieren, dass Sie sich im Vorfeld des Gesprächs informiert haben, steigt dessen Bereitschaft zu einer Qualifizierungsberatung an. Mögliche Informationsquellen sind die Homepage des Unternehmens, Geschäftsberichte (falls veröffentlicht), regionale Zeitungsartikel, regionale Fachzeitschriften, Aufsätze und Artikel aus anderweitigen Internetauftritten (Kammern, Verbände, Regionale Nachrichten, Partner, etc.).

Die anschließende Bearbeitung der Schnellcheck-Liste kann nach zwei Varianten erfolgen:

1. In einem Gespräch bearbeiten Sie mit Ihrem Gesprächspartner die drei Arbeitsblätter gemeinsam. Der Vorteil dieses Vorgehens besteht darin, dass zu den einzelnen aufgelisteten Themen Nachfragen gestellt werden können. Wesentlicher ist allerdings, dass Sie durch das Gespräch die Möglichkeit erhalten, weitergehende Informationen zu sammeln, die sich im weiteren Beratungsprozess verwenden und einbauen lassen. Halten Sie hierfür Schreibmaterial bereit, um sich entsprechende Notizen machen zu können.
2. Ihr Gesprächspartner bearbeitet die Schnellcheck-Liste selbstständig und füllt die entsprechenden Themen in der Schnellcheck-Liste aus. Falls möglich sollten Sie bei der Bearbeitung anwesend sein, um Nachfragen direkt beantworten zu können.

Die Auswertung der Schnellcheck-Liste sollte nicht direkt im Anschluss erfolgen. Vereinbaren Sie für die Vorstellung der Ergebnisse einen zeitnahen Anschlusstermin. Die Auswertung muss in schriftlicher Form erfolgen!

Die in der Schnellcheck-Liste gewonnenen Informationen sollten in den „Leitfaden für Qualifizierungsberatung in kleinen und mittelständischen Unternehmen“ in den Arbeitsblättern des Moduls A „Unternehmensstrukturanalyse“ und des Moduls C „Identifikation des Weiterbildungsbedarfes“, übertragen werden. Beim folgenden Auswertungsgespräch bietet es sich an, im Falle eines festgestellten Qualifizierungsbedarfs ein auf die Belange und Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnittenes Beratungsgespräch anzubieten. An dieser Stelle entscheidet sich, ob der Einstieg über die Schnellcheck-Liste gelungen ist.

**Wichtig:** Eine Qualifizierungsberatung im eigentlichen Sinne kann durch diesen Schnellcheck nicht erfolgen; hierfür ist weiterhin die Anwendung des „Leitfadens für Qualifizierungsberatung in Kleinen und Mittleren Unternehmen“ notwendig, da nur dieses umfassende Beratungsinstrument die Dimension, Vollständigkeit und Komplexität von Qualifizierung und dessen Beratung abdeckt und somit eine professionelle Qualifizierungsberatung gewährleistet.

## Kontakt- und Unternehmensdaten

**Unternehmen:** .....

### Rechtsform:

Personenunternehmen: Einzelunternehmung ☐ GbR ☐ OHG ☐  
 Stille Gesellschaft ☐ KG ☐  
Kapitalgesellschaft: GmbH ☐ AG ☐ Idt. ☐  
Mischformen: GmbH & Co. KG. ☐ KGaA ☐  
Sonstige: Genossenschaft ☐ Stiftung ☐ Verein ☐

**Unternehmensleitung:** .....

**Gesprächs-/Ansprechpartner:**.....

.....

**Branche:** .....

.....

**Geschäfts- und Tätigkeitsfelder:** .....

.....

.....

**Produkte/Leistungen:** .....

.....

.....

**Umsatz:** .....

**Unternehmensgröße:** Beschäftigtenzahl.....

Qualifikationsstruktur (Un- und Angelernte/Facharbeiter/Akademiker)

.....

.....

**Unternehmensleitbild/-philosophie:** .....

.....

.....

**Unternehmensgeschichte:** Gründungsjahr, Familienbetrieb, Entwicklung, Expansion, Standorte, etc.

.....

.....

.....



## A. Anzeichen für Qualifizierungsbedarfe

Ein wichtiges Indiz für einen Qualifizierungsbedarf sind die unmittelbaren negativen wie auch positiven Entwicklungen im Betrieb. Die Identifizierung von Problemlagen und künftigen Entwicklungen und Zielen stellen die Ausgangsbasis einer jeden Qualifizierungsberatung dar.

Bitte beurteilen Sie die aufgelisteten Problemlagen, inwiefern diese auf Ihren Betrieb zutreffen.

	Trifft voll und ganz zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft überhaupt nicht zu
Anstieg der Reklamation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zu hohe Fehlproduktion/-ausschuss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Flexibilität der Mitarbeiter/-innen ist sehr gering.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir benötigen neue Produkte/ Die Produkte müssen den Kundenwünschen entsprechend angepasst werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Arbeitsmittel werden nicht im vollen Umfang genutzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interne Verbesserungsvorschläge werden nicht umgesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir finden keine qualifizierten Mitarbeiter/-innen für die unbesetzten Stellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiter/-innenbeschwerden haben zugenommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir können die uns gesetzten Termine nur schwer einhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Umsatz ist in letzter Zeit zurückgegangen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Externe Verbesserungsvorschläge werden nicht umgesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In letzter Zeit hat sich ein schlechtes Betriebsklima entwickelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In den letzten Monaten haben viele Mitarbeiter/-innen das Unternehmen verlassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Krankenstand ist hoch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir müssen neue Kunden gewinnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir müssen neue Absatzmärkte erschließen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir müssen das Kostenmanagement/Controlling verbessern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir wollen den Betrieb vergrößern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Abteilungen stimmen sich untereinander nicht ausreichend ab.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiter/-innen arbeiten nicht kooperativ zusammen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## B. Bedarf an Kompetenzen und Wissen

Bitte beurteilen Sie die folgenden Kompetenzen im Hinblick auf deren Bedeutung für Ihr Unternehmen?

	Sehr Wichtig	Wichtig	Weniger wichtig	Unwichtig
Technische Fähigkeiten/ technisches Know-How	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handwerkliche Fertigkeiten und Kenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaufmännische/ betriebswirtschaftli- che Kenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EDV-Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkaufstechnik/ Verhandlungsge- schick	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesprächsführung/Rhetorik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungskompetenz und -verhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fremdsprache: Englisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fremdsprache: Französisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine sonstige Fremdsprache	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheidungsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berufliche Selbstorganisation/ Selbstständigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigenverantwortung im Arbeitsalltag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit zur Selbstreflexion <sup>1</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teamfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikt- und Kritikfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interkulturelle Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kreativität/Innovationspotential	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zielstrebigkeit/Ehrgeiz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<sup>1</sup> Dieser Aspekt bedarf gegebenenfalls einer Erläuterung.

## C. Kompetenzprofil

Über welche Kompetenz verfügen Ihre Mitarbeiter/-innen? Bitte bewerten Sie anhand von Schulnoten die vorhandenen Kompetenzen! (1 = Sehr gut; 2 = gut; 3 = befriedigend; 4 = ausreichend)

Kompetenzen/Fähigkeiten/ Kenntnisse	Nicht Vor- handen	Vorhanden	1	2	3	4
Technische Fähigkeiten/ technisches Know-How	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handwerkliche Fertigkeiten und Kenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaufmännische/ betriebswirt- schaftliche Kenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EDV-Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkaufstechnik/ Verhandlungs- geschick	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesprächsführung/Rhetorik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungskompetenz und - verhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fremdsprache: Englisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fremdsprache: Französisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine sonstige Fremdsprache	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheidungsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berufliche Selbstorganisation/ Selbstständigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigenverantwortung im Arbeitsall- tag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit zur Selbstreflexion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teamfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikt- und Kritikfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interkulturelle Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kreativität/Innovationspotential	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zielstrebigkeit/Ehrgeiz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Schnellcheck-Liste Mitarbeiter/-innen und Angestellte

Weiterbildung nimmt in der heutigen Zeit für die Beschäftigten eine immer wichtiger werdende Position ein und wird in vielen Berufen und Tätigkeitsfeldern zu einem festen Bestandteil des Arbeitsalltags. Gleichzeitig ist es allerdings schwierig selbst den eigenen Bedarf zu identifizieren und zu bestimmen. Darüber hinaus erschweren die große Anzahl und Bandbreite an Bildungsanbietern, Seminaren und verschiedenen Zertifikaten und Abschlüssen die Wahl der „richtigen“ Weiterbildungsmaßnahme.

Dieser Schnellcheck ermöglicht einen ersten, groben Überblick über einen etwaigen Qualifizierungsbedarf. Auf Basis dieses Schnellchecks kann der Bildungsberater/-in erste Anzeichen für Ihren persönlichen Qualifizierungsbedarf identifizieren und Sie auf dieser Informationsbasis bei Ihrer zukünftigen Weiterbildungsplanung weiter unterstützend beraten. Beantworten Sie daher die Fragen soweit es Ihnen möglich ist wahrheitsgemäß und versuchen Sie sich, ehrlich einzuschätzen.

### Kontaktdaten

Bitte geben Sie hier Ihre Kontaktdaten an, unter denen wir Sie erreichen können!

**Name, Vorname:** .....

**Adresse:** .....

.....

**Telefon:** ..... **Mobil:** .....

**Email:** .....

Zur Einordnung Ihrer beruflichen Tätigkeit füllen Sie bitte die folgenden Felder aus!

**Ausbildung/Beruf:** .....

**Branche des Betriebs:** .....

.....

**Aufgaben- und Tätigkeitsfelder:** .....

.....

.....

.....

.....

## A. Situationen des betrieblichen Alltags

Ein wichtiges Indiz für einen möglichen Qualifizierungsbedarf sind die unmittelbaren negativen wie auch positiven Entwicklungen im beruflich-betrieblichen Alltag. Die Identifizierung von Problemlagen sowie künftigen Entwicklungen und beruflichen Zielen bilden einen ersten Schritt der Qualifizierungsberatung.

Bitte beurteilen Sie die aufgelisteten Situationsbeschreibungen, inwiefern diese auf Sie zutreffen.

	Trifft voll und ganz zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft überhaupt nicht zu
Ständige Veränderungen und Anpassungen bestimmen meinen Arbeitsalltag.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die beruflichen Tätigkeiten wiederholen sich immerfort.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Aufgaben sind inhaltlich sehr anregend und fordern mich immer wieder heraus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich fühle mich den beruflichen Anforderungen oft nicht mehr gewachsen und überfordert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Zeitdruck während der Arbeit ist sehr hoch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin arbeitsbedingt oft krank geschrieben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe Angst um meinen Arbeitsplatz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich arbeite selbstorganisiert und eigenverantwortlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann Entscheidungen schnell und sicher treffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Kontakt mit Kunden bin ich sicher.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin für Kritik offen und kann Konflikte sicher lösen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich möchte meinen Handlungsspielraum erweitern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mir stehen unterschiedliche Karriere- und Berufswege im Unternehmen offen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Erfahrung und mein Wissen werden von Kollegen und Vorgesetzten oft gefragt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann im Unternehmen Ideen und Verbesserungsvorschläge einbringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alle wichtigen Änderungen und sonstigen Entwicklungen werden im Betrieb schnell und regelmäßig mitgeteilt/verbreitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Zusammenarbeit im Betrieb ist reibungslos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## B. Bedarf an Kompetenzen und Wissen

Bitte beurteilen Sie die folgenden Kompetenzen im Hinblick auf deren Bedeutung für Ihren beruflichen Alltag?

	Sehr Wichtig	Wichtig	Weniger wichtig	Unwichtig
Technische Fähigkeiten/ technisches Know-How	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handwerkliche Fertigkeiten und Kenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaufmännische/ betriebswirtschaftli- che Kenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EDV-Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkaufstechnik/ Verhandlungsge- schick	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesprächsführung/Rhetorik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungskompetenz und -verhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fremdsprache: Englisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fremdsprache: Französisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine sonstige Fremdsprache	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheidungsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berufliche Selbstorganisation/ Selbstständigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigenverantwortung im Arbeitsalltag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit zur Selbstreflexion <sup>2</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teamfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikt- und Kritikfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interkulturelle Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kreativität/Innovationspotential	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zielstrebigkeit/Ehrgeiz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<sup>2</sup> Dieser Aspekt bedarf gegebenenfalls einer Erläuterung.

## C. Kompetenzprofil

Wie würden Sie sich selbst beurteilen? Bitte kreuzen Sie an, ob Sie über die genannten Fähigkeiten/Kompetenzen verfügen; falls ja, versuchen Sie sich anhand des Schulnotensystems selbst zu bewerten! (Bitte kreisen Sie die entsprechende Schulnote ein)

Kompetenzen/Fähigkeiten/ Kenntnisse	Nicht Vor- handen	Vorhanden	1	2	3	4
Technische Fähigkeiten/ technisches Know-How	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handwerkliche Fertigkeiten und Kenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaufmännische/ betriebswirt- schaftliche Kenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EDV-Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkaufstechnik/ Verhandlungsge- schick	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesprächsführung/Rhetorik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungskompetenz und - verhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fremdsprache: Englisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fremdsprache: Französisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine sonstige Fremdsprache	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheidungsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berufliche Selbstorganisation/ Selbstständigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigenverantwortung im Arbeitsall- tag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit zur Selbstreflexion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teamfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikt- und Kritikfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interkulturelle Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kreativität/Innovationspotential	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zielstrebigkeit/Ehrgeiz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Handlungsempfehlungen für eine Auswertung der Schnellcheck-Listen

### Grenzen und Reichweiten der Schnellcheck-Liste

Die Schnellcheck-Listen wurden in Zusammenarbeit zwischen der Lernenden Region Trier e.V., dem/der Bildungsberater/-in in der Region Trier und der Universität Duisburg-Essen entwickelt. Dem/Der Bildungsberater/-in und Bildungsanbietern wird mit den Schnellcheck-Listen ein Instrument an die Hand gegeben, mit dem sie den ersten Kontakt zu einem Unternehmen gestalten und strukturiert aufbauen können.

Die Schnellcheck-Listen haben zunächst einmal die Funktion eines „Türöffners“. Mittels des Schnellchecks wird es dem/der Bildungsberater/-in ermöglicht, durch dieses Instrument einen ersten Fuß in das Unternehmen zu setzen. Darüber hinaus wird durch einen Schnellcheck die Betriebs- und/oder Personalleitung für das Thema Qualifizierung und Weiterbildung sensibilisiert und somit ein möglicher Einstieg in eine Qualifizierungsberatung erleichtert. Ziel der Schnellcheck-Listen ist es, einen ausführlichen Beratungsprozess auf der Grundlage des Leitfadens anzubahnen.

Zu beachten ist, dass eine Qualifizierungsberatung im eigentlichen Sinne durch diesen Schnellcheck nicht erfolgen kann und dies auch nicht versucht werden sollte. Ein grober Fehler wäre es, bereits auf Basis dieses Schnellchecks, Qualifizierungsmaßnahmen anbieten zu wollen. Ein solches Verhalten wirkt auf den Verantwortlichen des Betriebs nicht nur unprofessionell, sondern bekommt auch den Anschein einer reinen „Vertriebsaktion“, die den Unternehmensinhaber gegebenenfalls zur Skepsis veranlassen wird.

Für eine Bildungsberatung (unabhängig von ihrem Umfang) ist weiterhin die Anwendung des „Leitfadens für Qualifizierungsberatung in kleinen und mittleren Unternehmen“ notwendig, da nur dieses umfassende Beratungsinstrument die Dimension, Vollständigkeit und Komplexität von Qualifizierung und dessen Beratung abdeckt und somit eine professionelle Qualifizierungsberatung gewährleistet.

**Fazit: Die Schnellcheck-Liste kann Ihnen nur als „Türöffner“ dienen, um Ihren Fuß in die Unternehmen und Betriebe zu bekommen; eine Bildungsberatung alleine mittels dieses Schnellchecks wäre nicht mehr als eine Vertriebsaktion und würde die Türen der Unternehmen wieder verschließen.**

### Ausfüllen der Schnellcheck-Liste

Im Vorfeld des Gesprächs sollten Sie anhand des Arbeitsblatts „Kontakt- und Unternehmensdaten“ Informationen über das zu beratende Unternehmen sammeln. Gerade bei einem Erstkontakt ist eine gute Gesprächsvorbereitung ausschlaggebend und weist Sie gegenüber Ihrem Klienten als professioneller Berater/-in aus. Wenn Sie Ihrem Gesprächspartner signalisieren, dass Sie sich im Vorfeld des Gesprächs informiert haben, steigt dessen Bereitschaft zu einer Qualifizierungsberatung an. Mögliche Informationsquellen sind die Homepage des Unternehmens, Geschäftsberichte (falls veröffentlicht), regionale Zeitungsartikel, regionale Fachzeitschriften, Aufsätze und Artikel aus anderweitigen Internetauftritten (Kammern, Verbände, regionale Nachrichten, Partner, etc.).

Die anschließende Bearbeitung der Schnellcheck-Liste kann nach zwei Varianten erfolgen:

In einem Gespräch bearbeiten Sie mit Ihrem Gesprächspartner die drei Arbeitsblätter gemeinsam. Der Vorteil dieses diskursiven/dialogischen Vorgehens besteht darin, dass zu den einzelnen aufgelisteten Themen Nachfragen gestellt werden können. Wesentlicher ist allerdings, dass Sie durch das Gespräch die Möglichkeit erhalten, weitergehende



Informationen zu sammeln, die sich im weiteren Beratungsprozess verwenden und einbauen lassen. Halten Sie hierfür Schreibmaterial bereit, um sich entsprechende Notizen machen zu können.

Die zweite Möglichkeit besteht darin, dass Ihr Gesprächspartner die Schnellcheck-Liste selbstständig bearbeitet und die entsprechenden Themen in der Schnellcheck-Liste ausfüllt. Nach Möglichkeit sollten Sie bei der Bearbeitung anwesend sein, um Nachfragen direkt beantworten zu können.

### **Auswertung der Schnellcheck-Liste und Verknüpfung der Ergebnisse mit dem Leitfaden**

Die Auswertung der Schnellcheck-Liste sollte nicht direkt im Anschluss an die Bearbeitung erfolgen. Vereinbaren Sie für die Vorstellung der Ergebnisse einen zeitnahen Anschlusstermin.

Die Auswertung muss in schriftlicher Form erfolgen, um dem Klienten ein „handfestes“ Ergebnis vorlegen zu können.

Die Auswertung der Schnellcheck-Liste erfolgt auf einer qualitativen Ebene. Eine reine Auszählung von erreichten Punkten, im Sinne einer „Charakter-Analyse“ der einschlägigen Zeitschriften der Regenbogenpresse, würde dem Anspruch einer qualifizierten Bildungsberatung nicht gerecht werden und dem potentiellen Klienten eine Simplität von Bildungsberatung nahe legen.

### **Kontakt- und Unternehmensdaten**

Im Vorfeld des Erstkontakts sollten Sie Informationen über das zu beratende Unternehmen über verschiedene Informationsquellen einholen. Die hier eingetragenen Informationen dienen zum einen dazu, das erste Gespräch mit dem Personalverantwortlichen besser vorzubereiten und zum anderen, um erste Informationen für die Arbeit mit dem Leitfaden zu erhalten. So können die Daten über die Personalstruktur (Anzahl, Qualifikationen) des Unternehmens sowie über die Branche, die Geschäftsfelder, etc. in das Arbeitsblatt A1 (Basisdaten des Unternehmens: Personal – Struktur – Geschäftsfelder) eingetragen werden. Noch offene Informationen können dann in einem kurzen Gespräch hinzugefügt werden, wodurch sich die Erfassung der Unternehmensdaten während der Qualifizierungsberatung wesentlich verkürzen wird.

### **Anzeichen für Qualifizierungsbedarfe**

Als Einstieg knüpft der Schnellcheck zunächst an die Geschäftslage und Situationen des betrieblichen Alltags an.

Eine umfassende Analyse der betrieblichen Situation und Rahmenbedingungen können und sollen an dieser Stelle nicht erfolgen. Allerdings können die hier durch den Betriebsinhaber/Personalverantwortlichen bewerteten Situationsbeschreibungen Anknüpfungspunkte einer Unternehmensstrukturanalyse (Modul A des Leitfadens) liefern. Allerdings lassen sich nicht alle betrieblichen Problemlagen und Schwierigkeiten auf einen Qualifizierungsbedarf zurückführen. Professionelles Handeln bedeutet auch, die eigenen Grenzen der Beratung (und der Weiterbildung) zu kennen und bei entsprechenden Anzeichen andere Berater/-innen zu konsultieren bzw. zu vermitteln.

Die in Teil A. „Anzeichen und Qualifizierungsbedarfe“ beschriebenen Betriebssituationen spiegeln die Inhalte der Arbeitsblätter A2, A3 und A4 wider. Anhand der im Schnellcheck vorgenommenen Bewertungen lassen sich diese entsprechend vorher ausfüllen und in einem folgenden Gespräch gezielt adressatenorientiert einsetzen.

## **Soll-Ist-Vergleich der Kompetenzen und Qualifikationen**

Anhand eines Soll-Ist-Vergleichs kann eine Auswertung der bewerteten Kompetenzen und Qualifikationen erfolgen.

Tragen Sie für die Auswertung folgende Ziffern in das entsprechende Feld ein:

<b>Qualifikationsbedarf (B.)</b>		<b>Kompetenz- und Qualifikationsprofil (C.)</b>	
Sehr wichtig	1	Sehr gut (1)	1
Wichtig	2	Gut (2)	2
Weniger wichtig	3	Befriedigend (3)	3
Unwichtig	4	Ausreichend (4)	4
		Nicht vorhanden	6

Subtrahieren Sie die Bewertung des Kompetenz- und Qualifikationsprofils (C.) mit dem Qualifikationsbedarf (B.).

- 0: Die Anforderungen und die entsprechenden Kompetenzen sind ausgeglichen.  
 -5 bis -1: Die Anforderungen werden nicht im vollen Maße erfüllt. Je höher der Wert ist, desto größer ist der Handlungsbedarf, die Mitarbeiter/-innen entsprechend der Anforderungen zu qualifizieren. (Defizitorientierung)  
 +1 bis +5: Die Mitarbeiter/-innen werden den betrieblichen Anforderungen mehr als gerecht. Es wurde bislang aber noch nicht das gesamte vorhandene Potential ausgeschöpft. Je höher der Wert ist, desto größer ist das ungenutzte Potential der Mitarbeiter/-innen.

Besondere Diskrepanzen weisen auf einen möglichen Qualifizierungsbedarf hin, auf den der Unternehmensinhaber bzw. der/die Mitarbeiter/-in aufmerksam gemacht werden sollte. Somit ließen sich erste Handlungsfelder identifizieren, die defizitorientiert eine Qualifizierungsmaßnahme begründen würden.

Ebenso lassen sich auch Handlungs- und Beratungsfelder identifizieren, die noch nicht erschlossenes Potential der Mitarbeiter/-innen aufzeigen. Die Identifizierung und Dokumentation dieser Kompetenzen und Qualifikationen kann ebenso ein Handlungs- und Beratungsfeld sein. Auch bei der „Nutzung“ dieser Kompetenzen kann der/die Bildungsberater/-in unterstützend tätig werden. Zu beachten ist allerdings, dass hierbei eine Vermischung mit anderen Formen der Unternehmensberatung stattfindet.

Die in der letzten Spalte aufgeführten Betriebs- und Situationsbeschreibungen aus Teil A. sind Anregungen für Verknüpfungen zwischen betrieblicher Situation und dem Ergebnis des Soll-Ist-Vergleichs. Die Fülle an möglichen Faktoren der betrieblichen Situation als auch die Auswirkungen der Qualifikationsprofile können selbstverständlich nie vollständig abgebildet werden. Es sind lediglich Anregungen, um für das Auswertungsgespräch für Sie Verknüpfungspunkte und Anknüpfungen für die weitere Arbeit mit dem Leitfaden zu geben.

**Bitte beachten Sie, dass diese Auswertung viel Interpretationsspielraum lässt, den sich nicht alleine erörtern sollten. Die Auswertung der Schnellcheck-Liste gibt Ihnen als Berater/-in erste Hinweise und Indizien für mögliche Qualifizierungsbedarfe. Eine genaue Bestimmung muss in einem nächsten Schritt anhand des Leitfadens für Qualifizierungsberatung erfolgen.**

**Die in der Schnellcheck-Liste gewonnenen Informationen sollten daher in den Leitfaden übertragen werden, so dass die entsprechenden Module und Arbeitsblätter für das folgende Beratungsgespräch ausgewählt und vorbereitet werden können.**

**Soll-Ist-Vergleich**

Kompetenzen und Qualifikationen	Bewertung Bedarf (B.)	Bewertung Profil (C.)	Ergebnis C - B =	Mögliche Verknüpfung mit Anzeichen für Qualifikationsbedarfe	Bewertung
Technische Fähigkeiten/technisches Know-How				– Anstieg der Reklamation	
Handwerkliche Fertigkeiten und Kenntnisse				– Zu hohe Fehlproduktion/-ausschuss	
Kaufmännische/ betriebswirtschaftliche Kenntnisse				– Die Arbeitsmittel werden nicht im vollen Umfang genutzt.	
EDV-Kompetenz				– Interne bzw. externe Verbesserungsvorschläge werden nicht umgesetzt	
Verkaufstechnik/Verhandlungsgeschick				– Wir müssen das Kostenmanagement/Controlling verbessern.	
Gesprächsführung/Rhetorik				– Wir wollen den Betrieb vergrößern.	
Führungskompetenz und -verhalten				– Wir müssen neue Kunden gewinnen.	
Personalführung				– Wir müssen neue Absatzmärkte erschließen.	
Fremdsprache: Englisch				– Der Umsatz ist in letzter Zeit zurückgegangen.	
Fremdsprache: Französisch				– In letzter Zeit hat sich ein schlechtes Betriebsklima entwickelt.	
Sonstige Fremdsprache				– Die Mitarbeiter/-innenbeschwerden haben zugenommen.	
Entscheidungsfähigkeit				– In den letzten Monaten haben viele Mitarbeiter/-innen das Unternehmen verlassen.	
Berufliche Selbstorganisation/ Selbstständigkeit				– Wir müssen neue Kunden gewinnen.	
Zeitmanagement				– Wir müssen neue Absatzmärkte erschließen.	
Eigenverantwortung im Arbeitsalltag				– Die Mitarbeiter/-innenbeschwerden haben zugenommen.	
Fähigkeit zur Selbstreflexion				– Die Flexibilität der Mitarbeiter/-innen ist sehr gering.	
Teamfähigkeit				– Der Krankenstand ist hoch.	
Konflikt- und Kritikfähigkeit				– Wir können die uns gesetzten Termine nur schwer einhalten.	
Motivation				– In den letzten Monaten haben viele Mitarbeiter/-innen das Unternehmen verlassen.	
Interkulturelle Kompetenz				– Die Flexibilität der Mitarbeiter/-innen ist sehr gering.	
Kreativität/Innovationspotential				– In letzter Zeit hat sich ein schlechtes Betriebsklima entwickelt.	
Zielstrebigkeit/Ehrgeiz				– Die Abteilungen stimmen sich untereinander nicht ausreichend ab.	

